汽车维修与服务高技能人才培养丛书

QICHE WEIXIU YU FUWU GAOJINENG RENCAI PEIYANG CONGSHU

汽车售后服务与管理

Automotive Aftermarket Service and Management

第2版

姚美红 栾琪文◎等编著

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

汽车维修与服务高技能人才培养丛书

汽车售后服务与管理

第 2 版

姚美红　栾琪文　等编著

机 械 工 业 出 版 社

本书结合欧、美、日车企4S店及我国汽车售后服务企业的实际需要，系统讲述了汽车售后服务企业的建立、服务理念、顾客满意、日常运营管理、保修和召回、配件管理、工具设备与安全生产管理、服务与销售部门的协调管理、人力资源管理、服务营销管理及目标管理等，对提高汽车售后服务企业管理者的决策能力和管理水平，树立良好的企业形象，提高企业服务质量，降低企业经营成本，提高企业核心竞争力有很大的帮助。

本书内容涵盖面广，简明易懂，附有大量案例，更具启发性、实用性，是汽车售后服务企业经理及各部门管理人员的实用工具书，也是应用型本科专业院校及职业学校的实用教材。

图书在版编目(CIP)数据

汽车售后服务与管理/姚美红等编著. —2版.
—北京：机械工业出版社，2015.6
(汽车维修与服务高技能人才培养丛书)
ISBN 978-7-111-50713-0

Ⅰ.①汽… Ⅱ.①姚… Ⅲ.①汽车—销售服务
Ⅳ.①F407.471.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第145318号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
策划编辑：齐福江 责任编辑：齐福江
责任校对：赵 蕊 封面设计：路恩中
责任印制：乔 宇
北京铭成印刷有限公司印刷
2016年8月第2版第2次印刷
184mm×260mm · 12.25印张 · 300千字
3001—5500册
标准书号：ISBN 978-7-111-50713-0
定价：33.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务 网络服务
服务咨询热线：010-88379833 机工官网：www.cmpbook.com
读者购书热线：010-88379649 机工官博：weibo.com/cmp1952
教育服务网：www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版 金书网：www.golden-book.com

前　言

2010年以来，中国汽车全年销量一直稳坐全球第一宝座。汽车销售量的激烈增长需要良好的汽车售后服务作保证，但我国目前不少汽车售后服务企业存在经营理念、服务理念落后，高素质人员匮乏等问题。传统的维修模式、经营方式、管理手段已远远不能适应现代汽车售后服务的需要，汽车售后服务企业需要互相学习，取长补短，接受新的经营理念、管理理念和服务理念。本书正是为适应时代发展需要而编写。

与以往图书相比，本书有以下突出特点：

1. 内容新，观点新。书中归纳总结了欧、美、日车企4S店先进的经营管理理念和服务理念，其经营战略、服务流程、投诉处理方法、服务绩效改进等观点是全新的，对顾客满意与顾客关怀进行了新的思考；对顾客投诉进行了全面的分析，提出了服务营销管理、目标管理的新方法和新思路；阐明了今天激烈的市场竞争不仅仅单一体现在技术、质量上，而是全方位地体现在企业的观念、形象、品牌、服务和管理上。

2. 注意理论与实践相结合，突出了实用性。编写中注意了理论与实践相结合，并穿插了实践中遇到的精彩案例，避免了枯燥的说教。这些内容对提高汽车售后服务企业管理者的决策能力和管理水平，树立良好的企业形象，提高企业服务质量，降低企业经营成本，提高企业核心竞争力有很大的帮助。

3. 内容知识面广，综合性强。本书涵盖了汽车售后服务企业的建立、服务理念、顾客满意、日常运营管理、保修和召回、配件管理、工具设备和安全生产管理、服务与销售部门的协调管理、人力资源管理、服务营销管理及目标管理等。内容涉及了汽车售后服务业管理的方方面面，既适合4S店特约服务站，又适合汽车维修企业。

4. 内容准确、可靠，语言简洁。本书由多年从事汽车4S店售后服务站管理工作的站长、服务经理、配件经理以及相关的管理人员编写，内容真实可信。

本书的主要对象为维修企业管理人员、应用型本科及职业院校师生、汽车4S店特约服务站员工及欲从事汽车售后服务的人员。

本书主要由姚美红、栾琪文编著，参加编写的还有栾昌慧、刘世琪、张永忠、张敬、田晓君、孙志春、王来立、甄甫红、刘建霞、顾小冬、严飞、刘福华、谢计红等。

由于编者水平有限，书中难免有不当之处，敬请读者批评指正。

编著者

目　录

前言
第一章　概述…… 1
第一节　汽车售后服务的概念和重要意义…… 1
第二节　汽车售后服务企业面临的挑战和发展机遇…… 3
第二章　汽车售后服务企业的建立…… 8
第一节　4S 和 3S 特约服务站 …… 8
第二节　汽车售后服务站应具备的基本条件…… 8
第三节　汽车售后服务站的筹建 …… 12
第四节　汽车售后服务企业 CIS 战略 …… 16
第五节　厂区规划及设施环境要求 … 19
第三章　服务理念 …… 22
第一节　服务工作的七大理念 …… 22
第二节　一汽丰田的服务理念 …… 26
第三节　其他知名企业服务理念简介 …… 31
第四章　顾客满意 …… 38
第一节　顾客满意与顾客关怀 …… 38
第二节　顾客投诉及预防 …… 45
第三节　顾客满意度调查与分析 …… 49
第五章　日常运营管理 …… 56
第一节　服务规范管理 …… 56
第二节　服务流程 …… 58
第三节　服务质量管理 …… 71
第四节　5S 管理 …… 76
第六章　保修和召回 …… 84
第一节　保修 …… 84
第二节　三包 …… 90
第三节　召回 …… 93
第七章　配件管理…… 100
第一节　零件基础知识…… 100
第二节　仓储管理…… 103
第三节　库存控制…… 113
第四节　零件部与其他部门的协作…… 119
第八章　工具设备与安全生产管理…… 122
第一节　工具设备管理…… 122
第二节　安全生产管理…… 124
第九章　服务与销售部门的协调管理…… 130
第一节　服务与销售部门的交流…… 130
第二节　确保新车交车质量…… 132
第三节　提高新车销量…… 139
第十章　人力资源管理…… 142
第一节　组织机构和岗位职责…… 142
第二节　员工满意度与员工激励…… 144
第三节　领导能力和团队建设…… 150
第四节　员工培训…… 153
第十一章　服务营销管理…… 155
第一节　服务营销理论…… 155
第二节　满足顾客需要策略…… 157
第三节　顾客成本策略…… 159
第四节　便利策略…… 161
第五节　沟通策略…… 163
第六节　服务推广…… 166
第十二章　目标管理…… 169
第一节　目标管理概述…… 169
第二节　服务指标管理…… 171
第三节　客户维系的重要指标…… 172
第四节　业务指标管理…… 177

1 第一章 概　述

第一节　汽车售后服务的概念和重要意义

一、汽车售后服务的概念

提到售后服务，多数人会简单地从字面上理解为“销售以后的服务”，事实上售后服务泛指销售部门为顾客提供的所有技术性服务工作及销售部门自身的服务管理工作。对于汽车售后服务，就技术性服务工作而言，它可能在售前进行(如收货检查、车辆保存维护等)，也可能在售中进行(如车辆美容、按顾客要求安装和检修附件、对顾客进行的培训、技术资料发放等)，当然更多的是在车辆售出后进行的质量保修、维护、技术咨询、备件供应及信息反馈等。而售后服务的管理工作更是贯彻整个服务工作的始终。换言之，所有的技术性服务与相关管理工作都属于售后服务的范畴。

综合来说，汽车售后服务的主要内容有技术培训、质量保修、备件(配件)供应、信息反馈、组织管理、企业形象建设等。上述各个内容之间的关系可概括为“技术培训是先导，质量保修是核心，备件(配件)供应是关键，信息反馈是手段，管理机制是保障，形象建设是文化”。这些售后服务的内容是有机联系、相辅相成的，特别是随着当今社会信息技术的迅猛发展，计算机网络技术、信息处理与分析加工技术等在售后服务领域得到广泛应用，更使得上述各个方面内容紧密联系、相得益彰。

通常情况下，汽车售后服务主要有两种经营模式：一是汽车销售与服务相分离的方式，即提供服务的制造商、经销商、维修商、配件商等各级服务商分别在自己的经营范围内提供相应的服务。比如专门的汽车美容装饰公司、汽车修理厂、配件供应店、洗车场等。另一种则是汽车销售与服务一体化的方式，即以汽车特约销售服务站为主体，通过汽车专营将各类服务商与顾客的利益紧密连接在一起，形成一个有机的服务链。由于有汽车品牌的强大优势和汽车制造厂强有力的技术培训及配件供应的支持，汽车特约销售服务站在我国汽车售后服务业中处于主导地位，比如4S店、3S店。本书将以包含了整车销售、零配件供应、售后服务、信息反馈等四位一体的4S店(俗称汽车领域的“沃尔玛”)为主体，详细全面地讲述汽车售后服务工作及其管理。

二、汽车售后服务的重要意义

随着中国汽车市场的蓬勃发展，汽车将成为人们生活中不可或缺的工具，中国人的消费热情现已全面升级，与之相伴的必然是汽车个性化需求。汽车也将继家庭、公司之后成为人们最重要的第三生活空间，即“流动的家”。

在国外“三分修、七分养”早已是一种实实在在的消费行为，而此观念也必将逐渐成为国内的消费潮流。汽车消费的总体趋势告诉我们，新兴的汽车服务市场消费潮流的传播速度远远高于其他的消费形式，中国的汽车服务市场具有巨大的发展潜力和诱人的市场前景。另外，我国的汽车售后服务业市场需求远大于供给，汽车市场的产值已经达到很大的规模，但汽车用品、精品及美容、养护的介入程度还不足 30%。由此可见，中国汽车售后服务市场的广阔性及需求之旺是不言而喻的。

“买车，买服务”，已成为越来越多汽车企业和消费者的共识。现在越来越多的汽车顾客深刻体会到，买车主要买的是售后服务，因为售后服务能提供实实在在的“好处”，真正为顾客解除后顾之忧。这也意味着售后服务的职能应当覆盖到顾客需要的一切技术性服务内容。通过服务，使顾客用好汽车产品，并创造最好的使用效益，这才能证明售后服务工作的成功。

一般来说，完善的售后服务应具备两大基本功能：一是不仅能够为顾客解除后顾之忧，而且要利用售后服务树立和宣传企业形象；二是能够及时准确地反馈产品使用信息、质量信息以及其他重要信息，为企业在生产技术、产品改进等诸多方面及时、准确地做出决策提供可靠依据。由此可见，售后服务同企业的产品研发、设计制造、质量管理等工作一样，是不可缺少的重要环节。因此不少企业已明确提出，售后服务是企业产品生产的最后一道“工序”，并将售后服务质量看作企业质量保证体系在企业外的延伸，从而要求售后服务必须做到指导和帮助顾客用好产品，使产品始终保持良好的技术状况，帮助顾客取得最佳的经济效益，将顾客满意作为企业售后服务的根本目标。例如，上海通用的“别克关怀”活动，别克 GL8 实施 3 年或 6 万 km 的保修期，创立了国内汽车行业首个售后服务品牌；广州本田和海马汽车每年为顾客进行两次全面服务；东风日产推出的“腾飞 07 计划”，降价的同时为顾客提供“五个安心”，即质量安心、费用安心、修后安心、时间安心和紧急时安心。这些事例都很成功。

据不完全统计，目前，我国各类汽车维修企业已达到 40 万户，从业人员 240 多万人。尽管很多汽车维修企业已初具规模，但 21 世纪是一个对汽车行业充满挑战的时代，我国主要的私家车消费群体对汽车品牌、性能、维修保养的个性化需求较之 20 世纪 90 年代有着本质的区别，他们除了要求维修诚实可靠、收费合理外，也对服务寄予了更高的期望。汽车服务企业需要接受新的经营理念、管理理念和服务理念，而且现在的市场竞争早已不单一体现在技术和质量上，而是全方位地体现在企业的观念、形象、品牌、服务和管理上。随着我国汽车市场经营模式的重大转变，会给汽车售后服务业带来巨大的商机。提供方便快捷、高效贴心的一条龙式售后服务将是汽车企业取胜的重要手段。

总而言之，中国的汽车市场正处在发展的关键时刻，随着汽车业产能的快速提高和制造技术的不断更新，汽车产品逐渐成熟起来，价位相近的汽车在技术含量和整车质量上也变得相差无几，因此，汽车品牌的竞争必将由技术、价格更多地转向售后服务。随着我国汽车业

的快速发展，暴利时代正在终结，汽车业的赢利点也将由销售更多地转向售后服务。汽车消费主体的转变必将带来消费模式的重大变化，服务将变成汽车企业竞争的主打战略和必胜法宝，毋庸置疑，今后汽车行业的竞争是一场服务战。汽车售后服务的经济潜力非常巨大，将逐渐成为未来汽车生产、销售和维修厂家的中流砥柱，售后服务的重要性在汽车销售中将表现得淋漓尽致。任何企业只要从全局出发，重视售后服务，就会占得先机，赢得巨大的市场和更大的利润，也就会在未来的激烈竞争中脱颖而出。

第二节 汽车售后服务企业面临的挑战和发展机遇

一、汽车售后服务企业国内外概况

进入21世纪以来，我国汽车行业发展迅猛，在产品研发、制造技术等各方面都有长足发展，汽车消费量更是稳步提高，中国已成为世界第一大汽车生产国和最大的新车消费市场。但在中国汽车工业高速发展之时，世界汽车业的战略调整早已开始。事实是，在普遍采用精益生产方式，制造环节的成本节约潜力基本降到最低点的情况下，世界汽车厂商们早已开始在汽车服务贸易上大动脑筋，由此开发新的利润增长点。国际汽车服务贸易早已趋向汽车养护，电子化、信息化、规模化、专业化和品牌化经营如火如荼。

1. 美国的“柠檬法”和以NAPA为代表的连锁经营

当今世界第一汽车大国——美国，作为汽车保障的售后服务业十分发达。美国的汽车售后服务业以“柠檬法”为主要保障，以连锁经营为主要经营模式，此外，其快修养护连锁企业已占据整个汽车售后服务业的80%以上，产值占到整个行业的50%以上。

所谓“柠檬法”，其实是“汽车保用法”的一种形象说法。众所周知，柠檬这种水果又酸又涩。在美国，有缺陷的东西被称为是柠檬，于是便用“柠檬车”一词来代指有问题的汽车。无论是汽车制造商、销售商还是代理商，若向消费者销售了“柠檬车”，根据“柠檬法”规定，必须承担相应的赔偿责任。该法要求，对处于质量保证期内的新车，如经过数次(一般为4次)修理后，仍不能保证该车的正常使用，或者该车在质量保证期内30天不能使用，制造商或者销售商就应该为顾客更换新车，或者返还购车款并收回有毛病的车，还要把汽车因为不符合质量保证而被退货的事实，向当地车管部门报告。这一要求是非常严格的，但正是这一严格要求，才造就了“汽车轮子”上的国家。而以家喻户晓的、被形象比作是汽车售后服务行业“麦当劳”的NAPA为代表的专业连锁维修店，则是美国人驾车维护的首选，从某种意义上说，美国能够发展成为当今世界第一汽车大国，除了一些大规模的汽车制造公司在汽车制造方面的巨大贡献外，汽车连锁业的逐渐完善可谓功不可没。

2. 加拿大汽车售后市场的MAPC

加拿大的汽车修理已成为一种产业，由专业的汽车技工为车主提供汽车性能评估、汽车维修以及保养维护的服务。为了规范汽车维修市场，加强驾车者和汽车服务商之间的联系，解决双方的纠纷和常见问题，加拿大在全国范围内成立了国有的非赢利性机构——“驾车者安全担保计划”，为汽车驾驶人和服务商提供有关汽车维修养护方面的培训，并制定了严格的行业标准，监管全国的汽车零售商、销售公司团体和维修服务商。加入“驾车者安全

担保计划”的汽车维修厂都会悬挂着醒目统一的“MAPC”标识，这个标识在加拿大如同“绿色环保标志”“纯羊毛标志”等标识一样家喻户晓，也是车主选择汽车维修厂家的依据。悬挂这个标志意味着汽车维修厂家是通过国家维修技术鉴定的服务商，它必须遵守“驾车者安全担保计划”规定的所有行业标准，履行对消费者的承诺，并接受该计划的监督。“驾车者安全担保计划”的成员资格只授予那些诚实可信、严守职业道德的服务商。在加拿大，要想获得这个资格，必须通过“驾车者安全担保计划”全方位的鉴定。在“驾车者安全担保计划”的加盟维修厂里，消费者享有整个维修过程的控制权，服务商必须与顾客进行全面、诚实的沟通，不能对汽车状况和维修内容有所隐瞒或曲解，必须为顾客提供最适当的维修方案，以提高车辆的可靠性能，保障车主的安全。服务商必须在店面的明显位置悬挂“驾车者安全担保计划”的服务标准和担保承诺，并严格遵守。

3. 日本人性化服务基础上的完美“车居生活”

日本汽车市场的兴旺带动了其汽车售后服务领域的蓬勃发展。多年来，日本汽车售后服务领域形成了完善的服务体系，特约服务站、汽车服务超市一应俱全，而其亲切、体贴、周到的人性化服务更使得日本有车一族安心享受着完美的“车居生活”。在日本，汽车的修换退方面，政府并没有政策上的规定，对汽车售后的修换是企业根据市场竞争决定的。但经过一段时期的市场调整、磨合，现在各企业都不约而同地制定了大致相同的修换规定，并以尽显人性化的服务来赢得市场份额。

目前，日本几家大型汽车公司同时也是汽车维修服务的主要供应商，为完善售后服务，获取汽修领域巨大的经济利益，许多直营或加盟的特约维修站应运而生。由于有配套的技术、品牌的质量保证、统一的标准等优势因素的吸引，许多日本人愿意将爱车送到特约维修站进行维修和保养。日本的特约维修站拥有一整套专业的车辆技术资料支持，维修人员经验丰富，当汽车进行维修时，运用这些技术资料可以快速查找出故障原因，设计出最佳的排除故障方案，而且在维修站使用的都是与自己车型相匹配的原厂件，能够保证汽车维修的质量，让人放心。例如，日本著名的黄帽子股份有限公司，是日本第一大经营汽车用品及配件的公司，异常注重品牌价值和品牌建设，把丰富的服务内容和销售汽车用品组合在一起，是日本著名的一站式汽车服务连锁企业，在日本拥有 500 多家汽车服务连锁店，并早已占据了部分中国市场。

4. 欧洲汽车售后服务的完善保障

欧洲没有类似美国的针对汽车产品的法案，也没有日本人性化的服务，但保障完善是欧洲汽车售后服务业的重要特点。目前在欧洲适用的主要是《1999/44/EC 指令》(《关于消费者商品销售及其担保的某些方面的指令》,简称《指令》)。根据《指令》规定，销售者必须向消费者提供符合销售合同的商品，其强制的最短的质量担保期是两年，但销售者可以根据自己的实际情况给予延长担保期。若提供的产品不符合销售商允诺或消费者合理期望的特性，则意味着销售商没有履行其合同，则需承担更换、修理、降价处理或补偿消费者损失的责任。《指令》中明确指出，若消费者未享受《指令》所赋予的权利，则必须在发现不符合之日起两个月内通知销售商，销售商对所提供的产品存在不符合的情况负有责任。

5. 中国汽车售后服务行业的现状

我国加入 WTO 后，汽车业面临的不仅是国外汽车产品带来的冲击，更重要的是汽车服务市场的竞争。随着汽车市场的日趋完善和成熟，以技术、广告和价格等要素为平台的竞争

逐渐进入白热化状态，我国政府和汽车相关企业也开始认识到售后服务的重要性，相继出台了如汽车召回制度等一系列意义重大的政策制度，竞相推出一系列售后服务保障活动，使我国汽车售后服务行业开始进入活跃状态。但总体来讲，与发达国家相比，我国的汽车售后服务水平还处于初级阶段，在法律法规、经营模式、管理服务、品牌创造、竞争意识等各方面都还存在一系列的问题。

（1）售后服务理念落后　国内汽车销售及售后市场的种种现象凸显出服务理念的落后。在我国，汽车售后服务企业的观念比较陈旧，对汽车售后市场的理解和认识远远不够，自身的服务意识相对落后。汽车企业为了获取更大的利润空间，拼服务是为争取顾客、保住或扩大市场销售份额，并非真正认识、了解了汽车售后市场的巨大利润空间。国外售后服务的立足点是提高保质期，保证正常使用期，推行“保姆式”售后服务。而我国售后服务的潜规则更多的还是“坏了保证修理”。更有甚者，一些工作人员在利益的驱使下，不是想方设法解决疑难问题，而是诱导顾客更换不必要更换的零配件，从而增加了消费者的使用成本。国外售后服务的项目多，咨询服务、对顾客进行技术培训、配件供应、维修、保养是一条龙，服务连锁化、网络化。而我国目前在这些方面做得还不够成熟。中国的汽车及配件企业把重心更多地放在了生产上，存在“重生产，轻服务”“重销售，轻售后”等不对称现象，往往忽视了最有潜力可挖和利润最丰厚的汽车服务贸易。

（2）标准和法规体系不够完善　改革开放以来，我国政府及有关部门出台了各项法规政策来推动国内汽车工业的发展，并取得了令人振奋的显著成就，但相对于汽车制造业来说，我国汽车售后服务业的发展明显滞后。长期以来，我国汽车售后服务业缺乏完善统一的服务标准和行业规范，相关法制建设比较落后，尚未形成统一管理与整体规划，在一定程度上导致了汽车售后服务业的服务水平低下，企业管理水平参差不齐，难以满足我国汽车市场快速发展对售后服务的强劲需求。

（3）行业整体发展水平比较落后　我国汽车售后服务企业起步较晚，发展缓慢，尚不成熟，行业整体发展水平落后。这主要表现在尚未形成规模经济与品牌优势，大量小本经营的汽车修理或美容装饰、钣金喷漆等店面占据大半江山，企业规模小，经营分散，持续经营能力差，缺乏行业组织性，品牌优势不突出；对信息反馈的重视程度不够，更多的只是流于一种形式，对于信息做到了收集却常常未能做出响应，往往忽略了顾客反馈信息对改进产品的极大价值，不能真正为公司的竞争和战略决策提供有力依据；汽车零配件价格偏高、质量不够稳定，缺少全面详细的零配件质量标准；管理服务水平低下，人力资源不足，人才培养体系不健全，行业总体服务水平相对较差。

总之，我国政府及相关企业对汽车售后市场的认识还不够到位，重视不足，措施不利，竞争相对乏力。但值得欣慰的是，相关部门和企业正逐渐意识到服务贸易的重要性和广阔的利润空间，并不断探索一系列有效措施，相信我国汽车售后服务业在不久的将来会取得长足发展。

二、汽车售后服务企业面临的挑战

目前，汽车售后服务业以 4S、3S 特许经营为市场主导模式，并作为一个特殊的、高新技术含量丰富的行业，逐步走向品牌经营、规范经营的时代。传统的思维模式、传统的服务理念、传统的维修方法、传统的服务方式正面临着种种严峻挑战。

1. 汽车售后服务业面临消费需求变化的挑战

当前的汽车市场需求结构、消费的环境、消费的内容、消费的方式都已发生翻天覆地的本质变化，私人消费超过整个市场的一半。与公务车市场相比，私人消费具有需求价格弹性大、质量保证要求细、品牌忠诚影响深、售后服务要求高、个性配置范围广等特征。我国汽车售后服务业面临着严峻的消费需求变化的挑战。

2. 汽车售后服务业面临高新技术的挑战

当代汽车技术已进入智能化控制的新时代，作为集计算机技术、光纤传导技术、新材料技术等于一体的高新技术的结晶，汽车逐渐成为带有四个轮子的“计算机”；汽车电子技术和产品的广泛应用更带来了汽车维修保养技术的升级换代；检测诊断技术在经历了经验诊断、科学诊断之后，现已全面进入第三代——智能化诊断时代；厂房、仪器、设备等技术设施投资变大；产品技术更新换代加快。

3. 汽车售后服务业面临全新的顾客环境的挑战

目前，有车一族中，高文化、高层次、高素质的知识型顾客越来越多，工薪阶层的比重越来越大。与此同时，女性车主在迅速扩大(北京市的女性车主占到 1/4 以上)，而且“网民”和车主的重合度极大。据调查，北京的私家车主中有 80%的人使用过互联网、34%的人平均每周上网时间超过 10h，有 43%的人表示用互联网查询过有关汽车方面的资料。汽车售后服务的对象(顾客)发生了根本的变化，服务的车主已逐步向知识型顾客发展。消费者的知识文化水平不断提高，对服务的要求越来越细，他们的情感需求、精神需求也越来越显得重要；汽车消费的档次不断提高，车主对售后服务产品的选择意识、价格意识、法律意识、自我保护意识亦是越来越强。全新的顾客环境向汽车售后服务业提出挑战。

4. 汽车售后服务业面临全新的人才环境的挑战

高新技术含量的汽车、知识型的顾客群、激烈的市场竞争对汽车售后服务从业人员提出了高素质要求，迫切需要一大批有文化、有专业知识、懂原理、熟悉仪器、会电脑、会英文、具有一定实践经验的技术人才。同时还需要有一批懂得市场营销、公共关系、顾客心理学、员工心理学、生产工艺学、财务管理、人力资源管理、物流管理等综合经营管理的职业经理人才。只有拥有这样的人才基础，汽车售后服务企业才能获得长远发展。与此同时，当前售后服务企业技术人才流动性大，是不争的事实，这与企业管理理念有关。因此，企业面临全新的人才环境的挑战，必须有全新的人才理念，想办法培养人才，留住人才。

5. 汽车售后服务业面临全新的竞争环境的挑战

传统汽车售后服务的竞争仅仅是技术、质量、价格的竞争，而现代汽车售后服务的竞争是在市场经济条件下的竞争，是从技术、质量、价格、资金、信息、人才到品牌和企业文化的全方位、广角度的企业综合实力的较量。汽车售后服务的手段、服务内容、服务的程序、服务制度、服务组织形式都正在发生一场巨大的变革。随着科学技术不断进步、金融资本介入汽车制造和服务业，现代汽车售后服务已发展成为一个高新技术含量丰富、资金技术密集的服务行业，面临着全新的竞争环境的挑战。

三、汽车售后服务企业的广阔前景

尽管我国汽车售后服务企业尚处于初级阶段，问题也不少，但机遇与挑战并存。随着我国汽车行业日臻完善、成熟，汽车售后服务业正向我们展现出广阔的前景。

1. 今日的中国已成为全球第一汽车生产和消费国

2000 年，我国国内汽车产量刚刚超过 200 万辆，2009 年汽车工业的迅猛发展，使我国成为世界第一汽车生产和消费大国。到了 2010 年，国产汽车产销突破了 1 800 万辆，同比增长 32%以上，创历年最高，乘用车产销首次超过 1 300 万辆，商用车总体也呈现良好趋势。高速的经济增长加快了汽车进入家庭的步伐。目前，中国私人购车比例在 70%左右，私人购车最为活跃的北京已达 90%。截至 2014 年末，全国私人轿车保有量达到 1. 25 亿辆。

汽车服务业迎来了一大批新的消费者，中国最大的、最有能力的消费群体——“有车一族”正在迅速崛起。据统计，到 2014 年汽车驾驶人超过 3 亿人，形成一个持续高增长的顾客群。汽车消费者的“衣、食、住、行”形成一个巨大的消费市场。

2. 中国汽车售后服务业的概况

据预测，中国汽车产业 2015 年总值将达到 14 620 亿元，售后服务业的产值将占汽车产业总产值的 1/3，市场规模增至 5 400 亿元，表现出巨大的潜力和良好的成长性。从计划经济到市场经济，中国汽车业已经完成了从“造汽车”到“卖汽车”的过渡，并将随着国外先进服务理念和服务手段的不断引进，实现从“卖汽车”向“卖服务”的逐渐跨越，传统的赢利模式已开始向售后服务业转移。

3. 售后服务业市场利润丰厚，前景广阔

据美国《新闻周刊》和英国《经济学家》刊载，在一个完全成熟的国际化汽车市场，汽车的销售利润约占整个汽车业利润的 20%，零部件销售利润约占 20%，而有 60%的利润是在服务领域中产生的。发达国家的经验表明，汽车售后服务市场是汽车产业中最稳定的利润来源，在汽车产业链中的利润比例可占到 50%~70%，超过汽车销售利润与零部件供应利润之和。但目前我国汽车销售利润中制造商的比重依然过大，服务的比重偏小，因此售后服务业的潜力巨大、前景广阔。

4. 汽车售后服务业将成为中国的黄金产业

随着市场的竞争和汽车保有量的急剧增加，以及汽车产业的利润向售后服务行业的不断转移，与之配套的汽车售后服务市场必将成为一个庞大的“黄金”市场。权威数据显示：按国际标准计算，中国汽车的产业规模应该有超过 2 000 万人的汽车服务从业人员，而实际上，目前从业人员只有 200 万人。市场预测显示，随着汽车数量的高速增长，售后服务行业的企业数量(或规模)在今后几年将以每年近 20%的速度发展，以满足汽车使用中对维修、检测、配件、设备和物资等方面的需求，而各种新政策、新技术、新车型的出现，又将进一步拉动售后服务行业的发展，推动汽车售后服务体系、顾客维修网络和产销渠道的建立与完善。汽车售后服务的好坏将决定着汽车销售 4S 店的兴衰。

我国汽车行业已进入了快速发展时期，汽车售后服务业成为新时期一个崭新的“黄金”行业，展现在国人面前。新一轮的淘金热即将在中国汽车售后服务市场展开。

2 第二章 汽车售后服务企业的建立

第一节 4S 和 3S 特约服务站

一、4S 特约服务站

汽车 4S 店这一名词的上镜率越来越高。“4S”是四个英文单词的字头缩写：整车销售(Sale)、零配件供应(Sparepart)、售后服务(Service)、信息反馈(Survey)。汽车 4S 店，就是指将这四项功能集于一体的汽车服务企业。

汽车 4S 店由经销商投资建设，用以销售由生产厂家特别授权的单一品牌汽车，可以说它是汽车市场激烈竞争的产物。随着用户消费心理的不断成熟，用户需求日益多样化，对产品、服务的要求也越来越趋于严格，原有的代理销售体制已不能适应市场与用户的需求。汽车 4S 店的出现，恰好能满足用户的各种需求，它可以提供装备精良、整洁干净的维修区，现代化的设备和服务管理，高度职业化的气氛，良好的服务设施，充足的零配件供应，迅速及时的跟踪服务体系等。汽车 4S 店的服务，可以让用户对品牌产生信赖感和忠诚度，从而扩大汽车的销售量；能够为顾客提供更低廉的价格、更专业的技术支持和更深入的售后服务。

二、3S 特约服务站

汽车 3S 店包括整车销售(Sale)、零配件供应(Sparepart)、售后服务(Service)。不管汽车 3S 或 4S 店，它的售后服务(Service)功能是一样的。

第二节 汽车售后服务站应具备的基本条件

一、汽车售后服务的基本条件

1. 汽车售后服务站的定义

汽车售后服务站是严格依据汽车生产厂家的标准，统一视觉形象规范、统一订购原厂备件、

统一接受培训、统一使用专用工具，进行维修服务，并经过汽车生产厂家授权的维修服务商。

2. 汽车售后服务站应具备的基本条件

（1）基本管理标准

1）独立的组织机构，如总经理为独立法人代表、维修场地和设备独立、财务独立核算等。

2）必须配备专职人员负责业务接待、配件管理、索赔管理和信息传递协调。

3）按照厂家的要求，对店内员工进行各类业务培训。

4）服务中心内外部形象设施的建设要符合厂家建站要求。

（2）接待管理标准

1）员工要着装统一并挂牌上岗，接待用语要统一、规范、礼貌，任何行为不得有损厂家的形象。

2）收费合理，公布保养价格表、常规修理价格表和备件的价格目录，随时让顾客知道故障件情况和收费清单明细。

3）耐心解释，说服有力；维修保证质量并交付准时；随时指导用户如何正确保养和使用产品，并向用户宣传厂家的售后服务政策。

4）实行 24h 值班制度，随时处理突发事件。

5）建立客户维修档案，有专人进行跟踪电话回访，随时掌握车辆使用情况和客户的新需求，提高故障一次性排除率。

（3）维修管理标准

1）车间内设有专门的工具室，统一管理维修工具，做到定人、定位、定工具，并且具有齐全的领用和交还手续。

2）场地保持清洁，不存放与修理无关的工具和零件，不允许客户进入修理车间。

3）旧件要摆放整齐，不受水和油的腐蚀，维修结束后，要清洁修理部位的油污和水渍。

4）必须具有举升机的专用工位。

5）维修场地必须整洁干净，能容纳一定的维修车辆。

（4）设备管理标准

1）对于一些维修用的检测工具(千分尺、游标卡尺、扭力扳手等)要有设备管理员定期到计量局进行校验，以保证维修质量。

2）升降机、四轮定位仪等维修设备要按照使用说明书的要求进行保养和操作，如有异常，由设备管理负责人协调维修，严禁自行处理。

（5）信息管理标准　信息管理现在已经作为汽车生产厂家的一项重要内容来抓，反馈信息的质量直接影响到售后服务质量，也影响到销售公司的整车销售。因此要求：

1）信息反馈必须及时、准确。

2）特约服务站设专人负责信息管理。

3）临时出现的紧急质量信息，应随时进行反馈。

（6）基本设施

1）必须具备客户休息室(或休息区)，客户休息室需要配备家具、电视、报纸等设施。

2）周边场地应具备专用的停车泊位、维修车辆停放区、完工车辆停放区。

3）服务中心车辆出入口应能同时允许两辆车进出，并且有明显的方向标识；维修车间进、出口应有明显标识，最好进口和出口分开。

（7）人员的培训　服务经理、备件经理、索赔员、维修的机工和电工等必须培训并考试合格 。

（8）业务大厅　开展服务的服务中心必须具备相应的业务接待大厅，并有相应的标识。业务接待区应设有业务接待、索赔、服务跟踪岗位。

（9）备件、仓库及货架管理

1）配备专用的备件运输设施。

2）配备一定数量的货架、货筐等。

3）配备必要的通风、照明及防火设备器材。

4）仓库各工作区域应有明显的标牌，如备件销售出货口、车间领料口、发料室、备货区、危险品仓库等，并且应有足够的进货和发货通道以及备件周转区域。

5）货架的摆放要整齐划一，仓库的每一过道要有明显的标识，货架应标有位置码，货位要有零件号、零件名称。

6）备件储备定额应符合要求。

（10）着装　服务中心的维修人员必须穿着指定的标准维修服装。

（11）服务热线的设立　必须具有公开的对外 24h 热线服务和 24h 紧急救援功能。

（12）服务中心档案的建立　必须拥有完整的顾客档案，包括顾客和维修车辆的相关信息。

（13）服务站周边环境　服务站应该位于交通方便的主干道且临街，沿街长度 30m 以上。

二、经营服务项目

现代汽车售后服务经营范围十分广阔，主要有以下服务项目。

1. 保修

保修，是指产品(或元件、系统)的生产者与经销商根据保修条款，为确保产品在正常使用的情况下，一定时期内性能充分满足所规定的要求，而做出的一种承诺。它要求生产者与经销商在规定的条件下，于一定时期内，必须对产品出现的故障向顾客进行补偿。这些条件根据产品的不同而异，属于对制造过程的一种补充费用。它可以被看作是买卖双方之间的一种契约协议，自产品出售之日起生效。

汽车的保修由汽车经销商的售后服务部门承担，售后服务部门通过保修可以从汽车生产商那里获得保修零件的管理费和保修作业的工时费。

关于保修在以后的章节将详细介绍，这里不再重复。

2. 专业维修

专业维修项目及内容见表 2-1。

表 2-1　专业维修项目及内容

项　　目	内　　容
发动机部分	发动机大修，更换正时带，更换水泵，更换空调传动带，清洗喷油器，清洁节气门体，更换水泵，更换节温器，更换汽油泵，更换缸垫，更换传感器，更换散热器，曲轴修磨，气缸镗磨等

（续）

项　　目	内　　容
电气部分	修复蓄电池，加注制冷剂，更换暖风机，更换仪表总成，检修电气控制系统，修理空调器、暖风机等
底盘部分	自动变速器维修，手动变速器维修，ABS 维修，空气悬架维修，牵引控制系统维修，更换减振器，更换前后制动片，更换悬架胶套，更换车轮轴承，更换转向器，更换拉杆球头，更换转向助力泵，更换前悬架三角臂等
钣金喷漆	全车及局部钣金整形，喷漆等
汽车玻璃	更换或局部修复等

3. 汽车养护

汽车养护项目及内容见表 2-2。

表 2-2　汽车养护项目及内容

项　　目	内　　容
常规保养	更换机油，冷却液，更换三滤（机滤、汽滤、空滤），蓄电池维护等
季节保养	空调检测及加注制冷剂
高级保养	电脑检测及解码，发动机不解体清洗，尾气排放检测保养，润滑系统免拆清洗，冷却系统免拆清洗等

4. 汽车美容、护理

汽车美容、护理项目及内容见表 2-3。

表 2-3　汽车美容、护理项目及内容

项　　目	内　　容
表面护理	无水洗车，全自动电脑洗车，漆面污渍处理，新车开蜡，氧化层去除，漆面封釉，漆面划痕处理，抛光，打蜡，翻新，金属件增亮，轮胎增亮防滑，玻璃抛光等
内饰护理	顶棚清洗，车门衬板清洗，仪表板清洗护理，桃木清洗，丝绒清洗，地毯除臭，塑料内饰清洗护理，真皮座椅清洗，全车皮革养护，内饰消毒等
光触媒除异味	

5. 汽车装饰

汽车装饰项目及内容见表 2-4。

表 2-4　汽车装饰项目及内容

项　　目	内　　容
新车装饰	全车贴膜，铺地胶，安装挡泥板，加装扶手箱，加装桃木内饰，加装轮眉，防撞胶条等
高级装饰	真皮座椅加装等

6. 汽车改装

汽车改装项目及内容见表 2-5。

表 2-5　汽车改装项目及内容

项　　目	内　　容
外观改装	改装包围，更换转向盘，个性贴纸，轮胎，轮毂，仪表改装
性能提升	改装天窗，改装氙气灯，改装电动门窗
环保节能	在进气，点火，供油等系统上加装环保节能装置
影音系统	车载电视、CD、VCD、DVD、扬声器、功放、低音炮、显示器
先进的电子装置	倒车雷达、中央门锁、车载电话、自动天线、车载冰箱、胎压检测器、后视系统
防盗装置	防盗器、变速杆锁、转向盘锁等

7. 轮胎服务

轮胎服务包括更换轮胎、轮胎动平衡、四轮定位、快速补胎、专业补胎、轮胎充氮气。

8. 汽车俱乐部

汽车俱乐部的主要工作包括以下内容：

1）新车上牌、代办车辆证照、年检等。

2）保险、理赔代理。

3）协助处理本地或异地交通事故、交通违章。

4）维修代用车、汽车租赁等。

5）为到外地旅游的顾客争取购物、住宿、娱乐、航空机票、急送、预定等方面的折让优惠。

6）组织活动，如外驾车出游、试驾、大规模团购等。

7）汽车救援，如拖车服务、快速抢修、提供 24h 救援。

9. 二手车经营

二手车经营的主要工作包括以下内容：

1）二手车翻新处理。

2）二手车手续办理。

第三节　汽车售后服务站的筹建

一、3S 或 4S 特约服务站审批流程

3S 或 4S 特约服务站审批流程，即建站程序如图 2-1 所示。

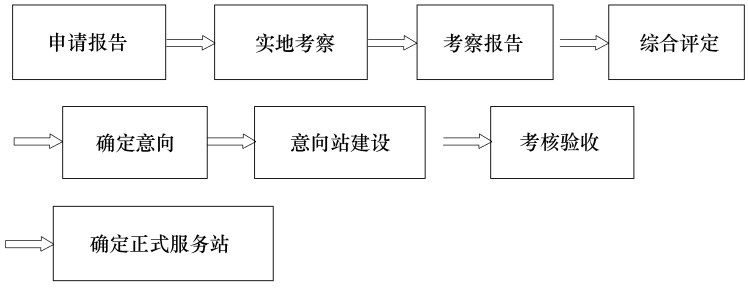

图 2-1　3S 或 4S 特约服务站审批流程

1. 申请报告

有建站意向的企业，应向汽车生产厂家售后服务事业部提交建站申请报告，汽车生产厂家售后服务事业部将根据年度建站计划统筹安排并给予答复。

1）建站报告应报告如下内容：

① 申请单位现状，包括申请单位名称、地址、电话、法人形式、注册资本、申请单位合法经营范围及业务范围、经营面积、员工状况等。

② 经营历史及业绩，包括前三年的维修车型、台次、顾客档案数、营业额等。

③ 财务状况，包括总资产、固定资产、流动资产、总负债、所有者权益等。

④ 经营管理状况，包括组织机构图、近三年业务发展计划、工资激励政策等。

⑤ 为特约服务站提供的条件，包括土地性质、总占地面积、厂房面积、建筑面积、仓库面积、停车场面积、筹资情况等。

2）上级主管部门的推荐材料及当地政策性支持的说明。

3）由当地车管部门出具的该品牌汽车的保有量清单。

4）企业资金能力。由银行出具的企业可提供建站的资金额度、企业贷款能力及可动用资金额度。

5）行业管理部门出具的企业技术构成情况和人员技术情况。

2. 实地考察

汽车生产厂家售后服务事业部根据服务网络整体布局和年度建站计划，指派现场代表到申请建站单位进行实地考察，考察企业规模、会见企业上级领导、核实申请报告的内容，向有关部门了解建立服务站的设想、规划及在当地的社会综合能力等。

3. 考察报告及综合评定

考察人员要带回考察单位的厂房、主要设备、大门等的照片及当地交通图、交通规划图，并以文字形式写出考察报告，填写“建站审批表”“服务站综合调查表”，排列出所考察地区所有被考察企业的名次，提出选建服务站的意见及建议，最后由各级主管领导审定。

4. 签定意向协议

经主管领导研究审批后，售后服务事业部通知申请建站单位来汽车生产厂家售后服务事业部签署建站意向协议书。签署意向协议书后，在 3 个月内，建站单位应按汽车生产厂家规定的视觉形象识别系统及相关标准要求积极准备，尽快达到建站要求，并指派站长、索赔员、配件计划员等人员，前来汽车生产厂家售后服务事业部培训，经考试合格后发给证书。

5. 签定正式协议正常开展三包业务工作

1）准备工作结束后，由建站单位向汽车生产厂家售后服务事业部提出验收申请报告，并附一组照片，汽车生产厂家售后服务事业部根据验收申请报告派人员对建站单位进行验收。验收人员要根据汽车生产厂家规定的视觉形象识别系统及相关标准要求逐项进行验收，并写出验收报告，报主管领导审批。审批合格者到汽车生产厂家售后服务事业部签署正式协议，并领取开业资料、铜牌及公章，不合格者继续准备或解除意向。

2）签署正式协议后，建站单位到当地工商行政管理部门办理《营业执照》，并在汽车生产厂家售后服务事业部采购最低额度（比如华晨金杯是 5 万元）的三包配件，并缴纳相应数量的优质服务保证金（比如华晨金杯是 2 万元），做好开业前的一切准备工作，举行开业典礼，直至开展正常的业务。

3）正式协议一经签署，建站单位即正式成为该品牌汽车特约服务站，有权在协议规定的范围内，使用该品牌汽车生产厂家的统一标识，并享受该品牌汽车生产厂家给予特约维修方面的一切优惠政策，同时，也有保护该汽车品牌不受侵犯的责任和义务。作为某品牌汽车服务站要明确自身的责、权、利，把生产厂家的利益与本企业的利益紧紧地联系在一起，通过自身的努力工作，促进生产厂家的发展，实现双方双赢的目的。

二、汽车维修企业筹建立项程序

筹建汽车售后服务站首先应符合汽车维修企业筹建的要求。

1. 汽车维修企业和经营业户筹建立项程序

1）县级以上道路运政管理机构受理筹建立项申请。

① 道路运政管理机构受理立项申请时，申请人应提交经营项目、营业场所、法人代表或经营业主、职工人数、经营规模等书面资料。

② 合法有效的资信证明或资金担保书。

③ 申请具有法人资格的企业应有可行性报告及其主管部门的立项批准书。无主管部门的企业或经营业户提交城市街道或乡镇以上人民政府的证明。

④ 法规和规章要求提交的其他材料。

2）道路运政管理机构自受理之日起，需在 30 日内按审批权限做出审批决定。筹建立项实行定期集体审批制度。筹建被批准的，应向申请人发出立项批准书，规定其筹建时限；不予批准的，应以书面形式答复申请人。

3）审批筹建立项的原则是，该项申请是否符合本县或本地区汽车维修行业的发展规划，是否符合社会需要和开业条件。

2. 汽车维修企业和经营业户审批程序

1）筹建汽车维修企业和经营业户筹建就绪后，可在规定时限内填写“开业申请表”，提出开业申请，同时向道路运政管理机构提交法人身份证、质检员证、价格结算员证等有关证件复印件、质量管理机构制度及有关资料、厂点位置分布图、厂区平面图、车间工艺布局图等资料，经营特约维修的业户还应提交正式的签约合同，开业申请由批准立项的道路运政管理机构受理。

2）受理开业申请的机构在接到开业申请后，应派出专门评审组织，对其开业条件进行审验，并在 30 日内做出审批决定。审批决定由集体研究决定。一类汽车维修企业由省级道路运政管理机构审批；二类汽车维修企业由市级道路运政管理机构审批；三类汽车维修企业由县级道路运政管理机构审批。

3）批准开业的，由审批机构核发“道路运输经营许可证”及铜制汽车维修企业经营标志牌，并告知申请人凭经营许可证到工商、税务等部门办理其他手续。

4）领取有关单证。申请人持“道路运输经营许可证”到当地道路运政管理机构领取“汽车维修合同”“汽车维修技术检验单”“汽车维修工时、材料费用明细表”“汽车维修竣工出厂合格证”等有关单证。

三、开业筹备工作

企业的开业筹备工作在厂房建设(或租赁)前或过程中就应该开始了，随着厂房建设或

租赁工作的进行，开业筹备工作也应有条不紊地进行。当厂房建设(或租赁)结束时，大部分开业筹备工作应该同时完成。具体筹备工作包括：

1. 基础管理工作

1）各种规章制度的制定。

2）建立健全组织机构，明确每个部门的职责范围及从属关系。

3）技术资料、业务管理资料等准备完毕。

2. 仪器及配件

1）仪器设备、工具订购完毕，并建立台账。

2）仪器设备安装到位并调试完毕，将使用效果、仪器设备的性能状况写成书面鉴定报告。

3）配件库的货架准备好。

4）理顺配件订购渠道，一些常用件应有一定的储备。

3. 员工

1）招聘员工名单确定，同时明确每个人所负责的工作。

2）对员工进行安全、业务培训。

4. 基础设施

1）维修车间、接待室、配件仓库、停车场地等基础设施准备完毕。

2）各种办公设施准备完毕。

5. 形象标识

1）按统一标准制作维修厂的厂牌、路标、车位指示等标识。

2）制作工作服，工作服可分为管理人员、维修人员、后勤人员等。

3）各种规章制度上墙。

四、服务站开业条件

汽车生产厂家虽然批准了汽车售后服务建站要求，但是售后服务站应在申请开业日期前若干天，向汽车生产厂家售后服务部递交书面开业申请，汽车生产厂家将派有关人员进行开业前验收。主要验收的内容有：

1）服务站厂房(新建、改建、扩建)基本建设工作、装修工作及室外场地设施必须按照生产厂家有关规定全部施工完毕。

2）服务站车间设备、设施及其服务设施应全部调试完毕。

3）服务站外观及接待厅的形象标识系统，如灯箱、站旗、展示板、网络图、指示牌、服务站标识大字等，标识系统必须按规定安装完毕。另外还有服务站员工服装应统一订购。

4）服务站应按照生产厂家组织机构图及人员任职管理规定设立组织机构，配备各岗位人员；组织机构及人员任职资格审批表报售后服务部审批。

5）服务站应据本企业情况制定完善的经营管理制度、奖罚条例、操作守则等。

6）服务站必须按要求设立独立的专用工具室和资料室，配齐相应的专用工具、仪器和全套的技术及管理资料，届时所订专用工具应全部到货并上挂板。

7）服务站站长、索赔员、备件计划员、机工和电工等技术骨干必须经生产厂家培训考评认可。

8）服务站必须按厂家有关规定订购原厂备件，订货品种、数量参照备件供应部推荐清单，所订备件应全部放入相应备件货架上。

9）服务站必须按要求安装完生产厂家指定的服务站内部微机管理软件。

10）服务站在开业前应在其展厅放置至少一台该品牌展车。

11）服务站应及时向售后服务部领取相应的开业广告宣传品。

12）服务站在申请开业前应该进行试运营，以锻炼员工队伍，完善服务管理体系，为正式开业打好基础。

13）以上工作完成后，服务站应在申请开业日期前 45 天向售后服务部递交书面开业申请，公司将派有关人员进行开业前验收。验收合格后验收人员填写开业审批表，区域协调员将根据当时服务网申报情况统一安排具体开业日期，报生产厂家各级领导审批后，通知服务站。

14）服务站如有特殊情况，在个别项目上没达到要求，应及时与区域协调员联系，由区域协调员协调解决处理。

五、开业庆典

企业开业时均要举行开业庆典。这是因为：第一，开业这一天对企业来说是一个值得纪念的日子；第二，利用开业庆典进行宣传，扩大企业的影响力。好的开业庆典还能产生轰动效应。

开业庆典一般可按如下程序进行：

1）请贵宾。贵宾包括维修企业的上级领导、当地有影响的企事业单位、政府机关的车管领导、顾客代表、新闻媒体等。要向邀请的贵宾提前发放请帖，一些重点顾客需要企业老板亲自发放或电话邀请，并由工作人员将请帖送去。

2）进行广告宣传。

① 可请广播电台、报纸等新闻媒体进行宣传，也可自己印制宣传材料。

② 在维修企业门口悬挂横幅、气球、彩带等。

③ 庆典时安排录像、照相，并将有关资料保存。

3）安排开业车辆免费检测维修。

4）布置庆典会场。

5）开业庆典的仪式程序。开业庆典仪式可按如下程序进行：

① 宣布大会开始。

② 宣读贺信、贺电及前来祝贺贵宾的名单。

③ 维修企业领导讲话，来宾代表讲话。

④ 剪彩、挂牌仪式、鸣炮。

⑤ 组织参观维修厂，向贵宾介绍企业的经营业务、企业优势、优惠政策等。

第四节　汽车售后服务企业 CIS 战略

维修企业 CIS（Corporate Identity Systems）战略，即企业形象系统，也叫企业识别系统。

企业形象系统由三个层面组成，即：企业理念系统（MIS，Mind Identity System）、企业行为系统（BIS，Behavior Identity System）、企业视觉系统（VIS，Visual Identity System）。

企业通过形象策划塑造出企业形象，将企业文化形成一个统一概念，通过个性化、鲜明的视觉形象(图形、图案)而表达出来，再传导给社会、公众和企业员工，并使之在公众心目中留下良好的印象。

一、企业理念系统

企业理念系统是 CIS 的基本精神所在，是整个形象系统的最高决策层。

1. 基本要素

1）经营理念。所谓经营理念，就是管理者追求企业绩效的根据，是顾客、竞争者以及职工价值观与正确经营行为的确认，然后在此基础上形成企业基本设想与科技优势、发展方向、共同信念和企业追求的经营目标。

案例 2-1

丰田汽车公司把所有理念的精髓归纳出一个理论，也就是丰田的服务理念：挑战、改善、现地现物、尊重和团队精神。挑战是为实现梦想用勇气与创造力去挑战。改善是经常追求革新并不断地致力于改善。现地现物是到现场、抓住事物的本质，找到真正的原因。尊重是尊重他人、致力诚信、相互理解。团队是大家团结协作、共同提高，为实现共同的目标而努力。

2）发展战略。每个企业都为了长远经营和兴盛发达而制定发展战略。

3）企业精神。企业精神是指企业职工在长期生产经营的过程中，在正确的价值观念体系的支配和滋养下，逐步形成和优化出来的群体意识。

4）价值追求。在企业里，全体成员应形成明确的、共同的价值追求。

案例 2-2

沈阳华晨金杯汽车有限公司的企业核心价值观是诚信、沟通、进取、共赢。

5）行为准则。企业应制定行为原则，更好地规范和约束企业行为。

6）发展目标。

2. 应用要素

应用要素主要包括以下内容：

1）信念、信条。

2）警语。

3）口号。

4）标语。

5）守则。

6）企业歌。

二、企业行为系统

企业行为系统是指在其经营理念的指导下形成的一系列经营活动。由于企业行为系统是在不同于其他企业的经营理念指导下形成的，所以在经营活动的重点和具体方法上明显有别

于其他企业。企业行为系统分为内部行为活动和外部行为活动。

1. 内部行为活动

1）教育培训。企业必须注重对员工服务态度、工作精神、迎接技巧、电话用语等方面进行培训。

2）礼仪。

3）服饰。

4）身体语言。

5）福利待遇。

6）工作场所。

7）环保观念。

8）研究发展。

2. 外部行为活动

1）营销观念。

2）公共关系。

3）银企关系。

4）公益活动。

5）促销活动。

三、企业视觉系统

企业视觉系统是在企业经营理念的基础上，根据经营活动的要求，设计出识别符号，以刻画企业的个性，突出企业的精神，凸显企业的特征，目的是使企业员工、消费者和社会各界对企业产生一致的认同感。企业视觉系统包括以下内容。

1. 基本要素

1）企业名称。包括企业全称、简称。

2）企业品牌标志。

3）企业和品牌标准字体。

4）企业标准色。

5）企业造型、印刷图案。

6）宣传标语、口号。

2. 关系要素

1）办公用品。信封、印刷品专用信封、信纸、专用便笺、函、便条、介绍信、名片、名片簿、名片盒、公司专用笔记本。

2）事务用品类。公司简介、企业证照、文件类、各类规章文件、公司专用请柬。

3）交通运输工具类。包括各类货运车辆，大、中、小型客车，班车、专用宣传广告车及特种车辆。

4）指示、标识类。公司招牌、旗帜、各部门和科室铭牌、大门、各种入口指示、楼层指示牌、路牌、禁令标志、建筑物外观、室外照明、铭牌霓虹灯。

5）广告展示陈列类。广告礼品 、展览会展位设计、陈列、业务洽谈室风格，报纸、杂志、电视等传媒广告编排，广告片头片尾设计、图案，单页广告宣传资料、广告海报、邮寄

广告、广告手提袋、广告横幅等。

6）商品及包装类。各种包装纸、袋，办公和营业场所、车间内部装潢等。

7）服饰类。工作服 、工作鞋、帽、领带、胸针、皮带、广告衫、T 恤。

8）电脑网页。

9）音乐。

10）礼品。贺卡、打火机、挂历。

11）其他。公司出版物、接待客户用家具、桌椅、茶具、餐具、烟灰缸。

第五节　厂区规划及设施环境要求

一、厂区规划

1. 厂区设施

厂区设施应包括业务接待厅、顾客休息区、办公区、维修车间、配件库、辅助设施区、顾客停车区、待修区、竣工区等。

2. 厂区规划的原则

1）设施布置要方便顾客、方便工作。

2）人和车的路线要分开。

3）顾客活动区和工作人员的活动区要分开。

4）顾客容易进入厂区。

5）维修车间要考虑通风、照明。

6）配件库的进出口应设在不妨碍车辆移动的地方。

7）各区间应标识清楚。

案例 2-3

某品牌特约维修中心的预检工位和业务接待长廊设计很有创意，10 余个预检工位足以满足顾客的需求，而且室内的预检环境确保顾客进站修车不必忍受风、雪、雨、沙等天气的影响。业务接待长廊与预检工位仅一层玻璃之隔 ，顾客在办理维修手续时，他的车辆仅在身后 3m 的地方，给顾客极大的方便。

二、设施环境要求

1. 厂牌标识

1）厂牌标识应远近均可看到。

2）尺寸标准、规格统一、颜色搭配合理。

3）昼夜醒目。

4）与周围环境协调。

5）门头字体应清晰、明亮。

6）基础牢固。

2. 业务接待厅

业务接待厅是顾客进入的第一站。其合理的布局、整体的协调会给顾客产生很大的影响。因此，对业务接待厅有如下要求：

1）业务接待厅门口应张贴营业时间和 24h 救援电话号码。

2）悬挂常用维修配件和工时价格。

3）张贴车辆维修流程图和组织机构图。

4）地面、墙面、玻璃干净整洁。

5）光线明亮，所有灯光设施完好有效。

6）空气保持清新，空调及通风设施必须完好有效。

7）业务接待大厅需要进行绿化布置，使整体感觉亲切、友好、舒适，没有压力。

8）设置一定的消防器材，并标出位置。

3. 顾客休息区

1）电视等音像设备保持完好有效。

2）配件展示架放在显著位置，展示零件必须充足、整齐、干净。

3）客户休息区应保持明亮、干净、空气清新、无噪声，有条件的应装有空调，能够让顾客放松心情。

4）休息区域宽敞舒适，与接车区相连接，或有一个畅通的视角能看到接车区。

5）应在休息区和车间之间设玻璃墙，使顾客能从休息区看到车间的情况。

6）顾客的洗手间应该靠近休息区域和展厅，且容易找到。

7）客户休息区域的所有物品应放在指定位置，与整体统一协调，不能随意挪用。

4. 配件库

1）配件仓库进口应留有可以让送件车辆进出的通道，并设有一定面积的卸货处理区。

2）配件仓库应有足够的仓储面积和高度，保证进货、发货通道畅通。

3）配件仓库的地面强度应能承受一定的重压。

4）库房内应单独设立危险品放置区，并要有明显的标识，且与其他配件相隔离。

5）配件仓库应有足够的通风、防盗设施，并保证光线明亮。

5. 车间

1）工作灯使用 36V 安全电压。

2）钣金车间、喷漆车间与维修车间应分开，以防噪声和污染。

3）安全操作规程应上墙。

4）灯光设施齐全。

6. 停车区

停放场地合理布局可以减少交通混乱，提高场地利用率，给顾客带来方便、有序的感觉。

1）车辆停放区域的标志应清晰规范，并清楚划分客户停车区及接待停车区(接车区域、待修区域、竣工交车区域)。

2）停车区应保持干净、整洁，且车辆摆放有序。

3）各停车位都应在地面上用油漆画出。

7. 厂区道路

1）道路有标识，方便车辆出入。

2）转弯处设置反光镜。

3）道路宽敞处设置限速标识。

8. 其他设施

1）空气泵房。

2）废料存放区。

3）洗车区。

某汽车售后服务站，其厂房及厂区布置如图 2-2 所示。

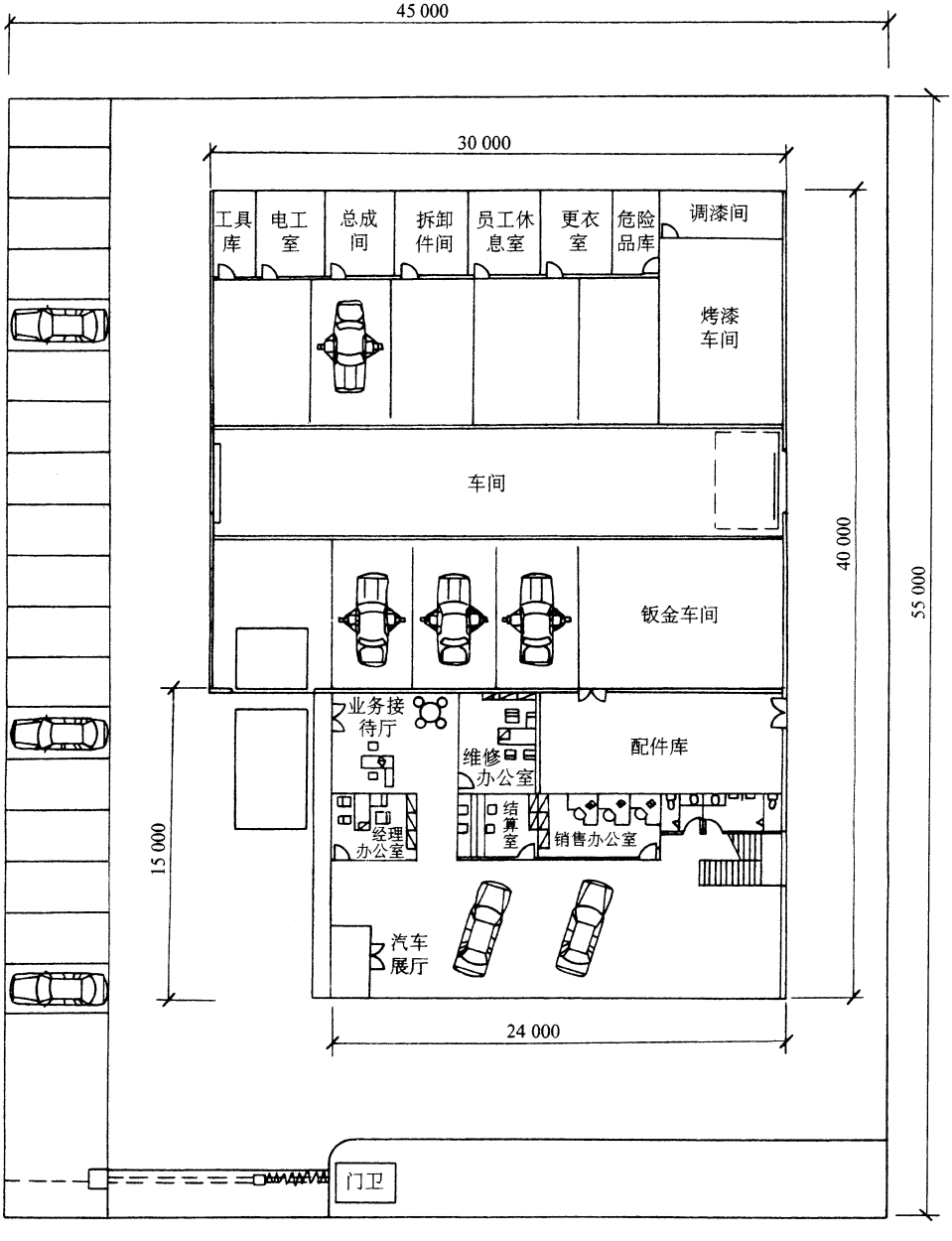

图 2-2　厂房及厂区布置图

3 第三章 服务理念

第一节　服务工作的七大理念

现代市场经济体制的建立与不断完善，给传统的经营思想与经营理念带来了根本性的冲击。汽车售后服务业已由卖方市场转化为买方市场，过去不按市场需要盲目生产经营的旧观念、老办法，已经不能适应现代经营管理。现代服务理念应在传统诚信经营的基础上，努力做到“四安”，即：安顾客、安员工、安股东、安社会，以顾客满意为中心，以人为本，实现超值服务。

一、诚信经营

古人云：人无信不立，国无信不威。诚信是儒家极为强调的伦理道德，同样，也是企业的立身之本，企业不诚实守信，就不能在社会上立足和发展。

福兰克林有句至理名言：信誉也是金钱。信誉从诚信而来，诚信是企业的无形资产，有诚信才能树立企业形象，提升企业竞争力，为企业带来实实在在的长远利益。有这样一个故事：从前有对夫妻苦心经营了一家米酒店，由于米酒甘醇味美，生意十分兴隆。一日丈夫外出，妻子往酒里加水多赚了五元钱。丈夫回来知道这件事后却嚎啕大哭：“我们的诚实和信誉只卖了五元钱”！从此，酒店生意一蹶不振，最后只好关门。五元钱卖了一个原本生意兴隆的酒店！

在汽车售后服务企业里，像这样“五元钱卖酒店”的事例也不少见。一些售后服务企业受利益驱使，采用的配件以次充好、小故障大修理、胡乱要价等欺诈手段，坑骗消费者，从中谋取暴利，侵害消费者权益。其实从长远来看，这些做法，既损害了企业自身利益，同时也损害了整个汽车服务行业的声誉。今天，汽车销售、服务市场的竞争日益激烈，消费者自我保护意识不断加强，若再采用欺诈手段，就等于自掘坟墓。

案例 3-1

某品牌的一家汽车特约维修中心给顾客更换机油时使用的是大桶机油，本来从汽车生产厂家进的是 30 元/L，而他们却从市场上采购等级低的机油混在大桶机油里，谋取暴利。后来被顾客发现。于是，一传十、十传百，这家特约服务站失去了顾客的信任。

二、顾客满意第一

调查显示：满意的顾客会将满意的汽车售后服务企业告诉5个朋友，而不满意的顾客会将不满意告诉20个朋友。更为可怕的是不满意的顾客中，只有6%将不满意告诉了汽车售后服务企业，而94%的顾客选择了离开。没有了顾客，企业就没有了效益，这是谁都明白的道理。企业要想有效益，其一切工作必须以顾客满意为中心，目前汽车售后服务企业服务的对象已从过去低文化、低素质、低层次的顾客转变为高素质、高文化、高层次的顾客，服务这样的顾客需要我们常说的优质服务。然而，现实并非这样简单，因为顾客越来越挑剔，越来越多地将更多的东西看作理所当然。因此，成功的服务不再仅仅是优质的技术和产品，而是包括更广阔更丰富的内容，这其中包括现代的经营理念、管理思想、服务理念和服务流程等，而这一切都必须以顾客满意为中心。

案例 3-2

日本本田公司历代领导者从来没有提出诸如“称霸世界市场”“赶上丰田”“超过日产”之类的口号，而是强调顾客满意第一，在使顾客满意方面力争第一。

案例 3-3

美国有一家汽车服务站，他们有一条服务理念非常有意思，叫做“先修理人，再修理车”。顾客的车坏了，他的心情会非常不好，你应该先关心这个人的心情，然后再关心汽车的维修，不能只修理车，而不关心人的感受。

未来属于那些积极的和充满思想的服务。它们不断努力使新老客户对本企业多种形式的服务感兴趣，并使满意的客户成为自己最好的广告宣传员。

还有一点我们必须清楚，提高顾客满意度不仅有利于公司兴旺发达，而且有助于提高员工的满意度，因为员工也希望在一个和谐、愉快的环境里工作。因此，提高顾客满意度获利的是顾客、企业和员工三方。

三、以人为本

依儒家观点，人为万物之灵。孔子认为人能弘道，非道弘人。这就是说，管理的核心是人，即管理的主体是人，其客体主要也是人。儒学强调尊重人性，弘扬仁爱之心，挖掘人的智能潜力，可谓人本主义企业文化之先导。

事实上，员工至上和客户第一是统一的、相辅相成的。客户的满意，必须要由满意的员工来实现。员工也是上帝，只有满意的员工才能创造客户的满意，只有做到员工至上，才能真正做到把客户放到第一位。企业善待员工，员工才能真正理解客户，才能善待企业和企业的客户。

要办好企业就要全心全意依靠全体员工，企业的老板和员工之间不应是一种剥削与被剥削的关系，员工是企业的主人翁，企业的老板和员工之间应是沟通、合作的关系，老板投资金钱、投资有形资产，员工投资智慧、投资无形资产，老板和员工一起组成了企业的总资产，共同创造财富，实现双赢的目的。作为一个企业领导要知道员工需要什么。

1943 年，美国心理学家马斯洛发表了《人类动机的理论》一书。在这本书中，马斯洛提出了著名的“人的需求层次”理论。他认为，人的需求有一个从低到高的发展层次。低层次的需要是生理需要，向上依次是安全、爱与归属、被尊重和自我实现的需要。自我实现是创造潜能的充分发挥，追求自我实现是人的最高动机。

在马斯洛看来，生理需求是人类最基本的需求和欲望。人类不会安于低层的需求，较低层的需求被满足之后，就会往高处发展。满足生理需求之后就追求心理满足和社会认同，之后就想被爱，被尊重，希望人格与自身价值被承认。这是人类共同的特质。

马斯洛理论告诉我们，生理需求只是人们的最基本需求。所以，在对待员工上，物质奖励只是最基本的奖励。随着社会的发展，人们的要求会不断提高，会更多地向求得社会认同和尊重这个方向努力。反映在企业管理理论上，就是从泰勒的科学管理之后，一个再也没有改变的主题——对人的尊重。在现在的企业组织中，已经没有比尊重个人更为普遍和明确的价值观了。它要求我们在企业管理中，应该进行一种人性的回归，实行以尊重员工为核心的人本管理。

赫兹伯格(Frederick Herzberg)提出激励员工的因素包括保健因素和激励因素。

保健因素(Hygiene Factor)　指的是基本的因素，做到保健因素只能让员工降低不满意，而不能提升员工满意度。这些因素包括正常发放工资、改善工作环境、按计划加薪等。

激励因素(Motivator)　包括满足员工的工作成就感、让员工参与、及时表扬员工的进步、为员工制定生涯规划等。只有激励因素被满足时才能让员工满意。

企业领导要使每一个员工充分了解自己的角色和应尽的责任，知道他应该做什么？应该如何做？要对谁负责？要让他知道工作做好了对他有什么好处。

领导在日常工作中要注意公平，不可偏袒某个员工。否则，员工的积极性将受到打击，这点在一些“家族式”管理企业中尤其要注意。

当员工在工作中出现错误时，要讲究批评的艺术，领导应和员工一起分析发生错误的原因及改正的方法，绝不能讽刺甚至打骂员工。

企业领导者对顾客讲诚信，对员工同样要讲诚信。领导不要轻易对员工许诺，许了诺又不兑现，时间一长，员工就会对领导失去信心，也会对企业失去信心。

案例 3-4

某企业不重视人力资源管理，搞“家族式”管理，结果一夜之间企业的五六个骨干投奔到竞争对手处，使企业基本处于瘫痪状态。

四、全新的信息管理理念

当今社会是一个信息化的社会，信息对任何企业来说都是至关重要的，信息是决策的依据，信息越详细越准确，决策便越有“底气”，越能发挥正确的指导作用。

全新的信息管理理念对于汽车售后服务来说尤为重要，如何收集和管理售后信息对企业的发展起着关键作用，比如说维修保养信息、配件供求信息、信息反馈信息、汽车维修技术信息、客户基本信息等。通过良好的信息管理，主动联系客户，率先送上提醒、问候和关怀，一对一顾问式服务，利用信息的优势，提供最优质的服务，最大限度地满足客户的需要，使客户满意，进而使客户感动，从而使企业获得更高的利润。

五、管理创新

管理是将企业的人、财、物等各个方面资源有机结合的系统工程，是组成企业各种要素中最关键的部分。投资 1 000 万元建成的企业，不一定有投资 100 万元产生的效益好，主要原因就在于管理。好的企业管理能适应社会、企业发展的需要，不断创新，使企业产生凝聚力，吸收高精尖人才，加快资金周转，提高设备利用率，在竞争中占得优势。而传统、守旧的管理使企业凝聚力差，吸引不了高精尖人才，资金周转慢，设备利用率低，在竞争中只能处于劣势。什么是管理？有的企业老板认为有了资金，对维修人员管的严格，就能赚钱，谈什么管理，管理创新更是无从说起。

时代发展了，企业也要发展。企业要不断吸收最先进的经营管理思想，博采众长，兼收并蓄，使企业能够真正从管理创新中获得发展的优势、竞争的优势。

六、塑造品牌

在日益激烈的汽车售后服务市场的竞争中，企业要生存发展光靠技术、质量、价格是不行的，更重要的是要靠品牌。同样的价格，同样的服务，有的企业生意兴隆，有的企业却门庭冷落，这就是品牌的价值。

品牌是一种无形资产，会给企业带来持久的效益。当新顾客有服务需要时，他若对企业不了解，就会认定品牌前来消费。当老顾客认可品牌后，会帮助企业宣传，给企业介绍新顾客。因此，汽车售后服务企业的品牌是非常有价值的。

品牌的形成不是简单的自发过程，而是一个创造过程，它包括构思、设计、塑造、传播和保护等内容。品牌的塑造需要企业管理者具有高水平的现代经营意识和文化素质，需要企业全体员工的忠诚和关心，需要用心呵护，共同塑造。品牌的塑造需要持久的诚信服务、持久的质量、持久的优质服务、良好的企业形象及一整套企业文化来支持。

汽车 4S 店经营的是品牌汽车，但并不是每个 4S 店都能将其售后服务做成品牌。如何把企业做成汽车售后服务行业的品牌是包括汽车 4S 店在内的每个售后服务企业，应该认真思考的问题。

案例 3-5

2003 年 9 月，一汽大众奥迪品牌陆续在全国投放了 60 多辆进口奥迪 A4 专业救援服务车，这是国内汽车品牌率先向用户提供统一、专业的标准救援服务车，这些救援车的使用表明一汽大众奥迪品牌开始从救援服务着手提高顾客满意度，提升了企业及经销商的品牌形象。

七、超越竞争

竞争是市场经济贯彻优胜劣汰法则的主要手段。成功的企业和优秀的管理者本身就是竞争的产物，是市场优胜劣汰的结果。企业管理者要制定出一整套应对市场竞争的策略，包括生产策略、营销策略、资本经营策略、技术策略等。

但要注意，我们所面对的是一个高度竞争合作的时代，所以不要轻易树立你的敌人。因

为企业最万不得已的手段才是竞争，互相攻击、降低价格，受损害的是竞争双方。企业要从顾客端来做，让顾客感动，让顾客享受的是你的信誉而不是口头承诺，是你的价值而不是价格。提高企业综合水平，提高顾客满意度是企业获利的基础。一味竞争而不提高企业综合水平，将被击败，击败他的不是竞争对手，而是顾客。

案例 3-6

可口可乐和百事可乐是世界饮料市场的两大巨头，他们经常把宣传广告挂在一起，一点也不忌讳，反而效果更好了，可以任凭消费者选择。

第二节　一汽丰田的服务理念

一、一汽丰田的企业理念

丰田汽车公司成立于 1937 年，企业理念的精髓归结为“TOYOTA WAY”，即丰田模式。内容包括挑战、改善、现地现物、尊重和团队合作，如图 3-1 所示。

1. 挑战（Challenge）

为实现梦想，用勇气与创造力去挑战。在工作中，面对各种困难，要充满自信，鼓足勇气，全神贯注地关注问题，以挑战精神细致地解决问题。

图 3-1　丰田模式的内容

作为经销店的服务管理者，面临着诸多挑战。如在市场竞争如此激烈的情况下，怎样留住老客户、发展新客户；怎样与上级领导取得良好的沟通；怎样有效组织管理服务部众多的服务顾问、技工等团队人员。这都要求服务管理者要具备挑战精神，面对困难，要有解决的勇气和信心。

2. 改善（Ameliorate）

改善有两层含义：一是改革，解决原本存在的问题；二是完善，即好上加好。丰田非常注重改善，将“改善魂”作为其能够不断前进的根本动力。在实际工作中不断改善，努力做到让客户满意的同时积极追求让客户感动。

3. 现地现物（Genchi Genbutsu）

“没有调查就没有发言权”，丰田要求员工不能“道听途说”，要亲自到现场去，发现问题的实质所在，找到真正的原因，从而做出正确的判断，进而采取正确的措施。

4. 尊重（Respect）

尊重他人、致力诚信、相互理解并履行彼此间的责任，这也是丰田理念很重要的一点。

任何工作都要有一个和谐的环境，只有尊重别人，才会赢得别人的尊重，也只有在互相尊重的基础上，所有的工作才能顺利、和谐地发展下去。

5. 团队合作（Teamwork）

所谓团队，是指才能互补的一群人，他们对同一目标负有共同责任。一个优秀团队，各成员之间要团结和谐，共同合作，为实现团队目标不断努力奉献。俗话说“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”。当今社会是一个合作的社会，在任何环境中，如果能做到取长补短，那么这个团队就是非常强大和不可战胜的。具备谦虚和负责任的心态，才能形成一个非常团结的团队，才能做到真正的“配合”。

总结：在工作过程中会遇到各种各样的困难，每个成员都应以挑战精神为主导，不断改善工作中的不足，现地现物解决问题，互相尊重，为构建优秀团队贡献自己的力量，为客户提供优质满意的服务。这就是丰田的五大理念——挑战、改善、现地现物、尊重和团队合作。

二、一汽丰田服务工作的五大理念

1. 服务的功能与作用

丰田汽车公司自成立以来，以向全球用户提供优质的产品作为自己的使命。随着市场的发展，丰田公司深刻地意识到，要想更好地为客户服务、使客户满意，单单靠优质的产品是不够的，还需要提供优质的售后服务。丰田将最好的产品质量和最好的售后服务这两项内容综合为丰田的优质服务，并在全球范围内加以推广。

一汽丰田经销店服务部门的主要作用可以分为三大部分，如图 3-2 所示。

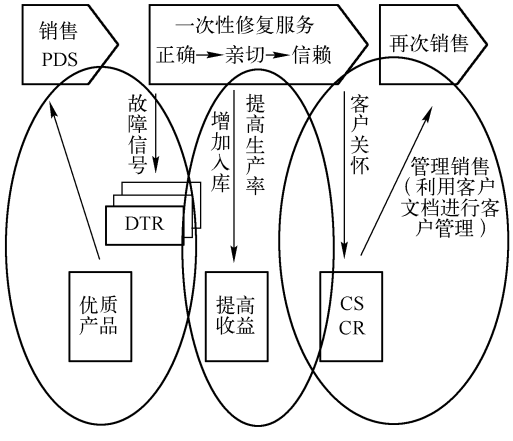

图 3-2　一汽丰田经销店服务部门的主要作用

由图 3-2 可以看出，从最左端的销售活动开始，经过一系列的售后服务，将进入新一轮的销售，即第二次销售。

（1）左边线框　左边线框表示了服务部门的第一大作用，即汇总车辆故障信息，制作成 DTR 报告书的形式，提交给一汽丰田；一汽丰田将对反馈上来的信息进行分类、汇总、分析，并将分析的结果具体应用到商品的改善上。

（2）中间线框　中间线框是服务部门的第二大作用，即通过服务来获得收益，通过零件销售来提高经销店的收益，使经销店不断地发展壮大。一汽丰田认为单纯依靠等待客户前来保养和维修是远远不够的，而且效率非常低，如果想获得更高的收益，就需要不断地增加入库的数量和营业额，提高生产效率，降低成本，增加收益。

（3）右边线框　最右边的线框是服务工作的第三大作用，即管理销售，这一部分是无形的，却对经销店可持续性发展起着至关重要的作用。换言之，通过良好的客户关怀活动，提高客户满意度；通过切实的客户保持活动，努力把客户留在店里。与客户建立良好的信赖关系，是经销店获得成功的必经之路。

2. 客户对服务的四大期望

（1）准确可靠的维修　客户把车开到服务站进行维修，首先担心的是这个服务站技术

实力够不够，能不能把车的故障准确排除。

（2）合理的收费　客户在排除能否把车修好、完成维修项目的顾虑后，再考虑的便是价格的高低。合理的收费必须兼顾客户和经销店的利益，既要避免偏高导致客户流失，又要避免偏低导致经销店的利润无法保证。价格的基准线由市场决定，但上下浮动的幅度是由服务站的实力决定的。

（3）高效快捷的服务　除了维修质量和收费，客户还非常关注服务是否快捷，时间就是金钱，如减少等待时间、快修通道等，都是需要提高和改善的。

（4）热情的服务态度　经销店要想切实提升客户满意度，必须向客户提供热情的服务，只有合理的费用、高效准确的维修、周到的服务，才能够给客户留下美好的印象。

总之，只有站在客户的角度和立场来考虑问题，才会知道客户顾虑的是什么，关心的是什么，需要什么样的服务，从而对客户做出积极正确的引导，提供切实、准确、高效的服务，做到“知己知彼，百战百胜”，提高顾客的满意度和忠诚度。

3. 服务工作的五大理念

（1）客户满意第一　以客户为本是一汽丰田及其经销商开发、生产、销售零部件等所有企业行为的基本原则。从开发的第一阶段起，一汽丰田及其经销商的服务部门就致力于努力提高客户满意度，并制定了四大 CS(客户满意)原则。即：最高管理者的重视；不断改善；公司一体化和员工发展；设施改善。

1）最高管理者的高度重视。只有在最高管理者的支持和参与下，重建组织机构、增加顾客满意度的投资、将责任感带给第一线人员，工作才能顺利有效地开展起来的，所以一汽丰田要求其各经销店总经理高度重视客户满意度问题。

2）不断改善。通过 CS 调查，明确服务工作的现有情况，找准需要提高和改善的地方，并采取相应措施不断改善，提高顾客的满意度。不断改善是一汽丰田的一项基本工作方法，体现在工作中的方方面面。

3）公司一体化和员工发展。一汽丰田非常重视公司一体化和员工的发展。将包括销售和服务的所有职能整合成一个整体，是公司一体化的关键工作。一个精神状态不佳的员工，不能够提供热情有效的服务，只有员工的待遇及需求得到满足，员工才会以最佳的状态服务，获得客户的赞同，使客户满意，因此，员工满意是发展基于 CS 的组织机构的关键。

4）设施改善。服务场所是客户与一汽丰田交流的场所，能够体现一汽丰田的形象。不断改善服务设施，保证服务场所以优雅舒适、轻松整洁的良好形象示人，以增加客户的满意度。

（2）一次性修复　经销店服务部门主要负责从客户购车到下次换车期间的维护、修理等服务工作，针对出现故障的车辆，在第一次入库维修的时候，即实现完全修复，被称为一次性修复服务，是一汽丰田服务的理念和宗旨之一。

要做到完整地一次性修复车辆，必须具备四个条件：熟练的技术人员、充分的配件供应、齐全的专业工具、全面的技术情报。一汽丰田要求其每个经销店要有充分的技术力量，主要技师必须技术高超，要应用专用工具，常用零部件要配备齐全，以保证一次性修复。

（3）客源保持　只有将客户变成一汽丰田的忠实客户，经销店才会存活下去。为了赢

得忠实客户，建立稳定的客户群体，每个经销店或服务站都需要开展客源保持活动，与客户建立良好的关系，获得客户的信赖，以增加新车、零配件和服务业务的销售。

（4）倾听客户意见加以改进 倾听客户意见加以改进，这是一汽丰田非常重视的一点，是其企业理念中“改善”的体现。一汽丰田一向认为客户的意见是最宝贵的，客户可能会对服务工作存在不满，经销店要找到这些不满，然后不断地改善。

（5）以盈利为最终目标 提供最好、最优质的服务，让经销店盈利，然后再给客户提供最好、最优质的服务，这是一个良性循环的过程。

总结：一汽丰田不会因车辆的销售利润很高，就把工作中心移到销售，而是更多地考虑售后服务，认为只有服务做得好，基础打得好，才能够与客户建立良好的信赖关系，保持客源，实现可持续性发展，从而保证一汽丰田的长足进步。

4. 服务工作的开展

（1）良好服务(Care) 刚好满足客户需求和期望的服务。

1）热忱(Cordiality)——乐于助人的态度，主要包括以下方面：

① 礼节、风度(问候、感谢等)；

② 职业化外表(打扮、着装等)；

③ 说话方式(谦恭、友好等)；

④ 客户设施(舒适、整洁等)。

2）准确性和可靠性(Accuracy and reliability)——第一时间完全修复。

3）合理的收费(Reasonable charges)——收费不能过高，也不能过低，应该是有竞争力的、能够吸引顾客的收费。

4）工作效率(Efficiency)——快速工作，及时地交付汽车。

（2）优质服务 仅仅满足客户的基本要求在现今是不够的，许多服务站早已达到了这个要求——即使是自动售货机也能做到这一点！因此一汽丰田要求其经销店提供“附加服务细节”，将一汽丰田的服务和其他竞争者区别开来，即“Care Plus”——增加服务细节。这些附加服务主要包括两个方面：为了客户的方便；客户意想不到的。

附加服务细节，并不是指一些大型的或者昂贵的服务。例如，在维修之后清洗客户的汽车，或早上开门时间更早而晚上关门时间更晚，或者为客户提供免费接送服务(尽管有时提供这些服务并非必需)。确切地说，注意一些小事情，很多时候并没有增加服务站或客户的成本，但却会产生意想不到的良好效果。例如：清理汽车烟灰缸；擦洗车窗；检查备用轮胎充气是否足够；为“吱吱”作响的车门上油；为客户的汽车提供专业建议，告之在维修过程中发现的需要注意的问题，如驾驶忠告或不同环境下的建议等。

案例 3-7

郑州豫中丰田经销店在重视销售的同时，更加重视售后服务。他们诚心诚意地为客户解决购车后的问题，并推出了“六星级”服务，给客户带来一种全新的服务体验。

其六星级服务内容如下：

一站式服务——购车、精品、保险、上牌、分期付款、保养维修、二手车置换等在郑州豫中丰田能实现一站式服务。

提醒保养服务——客户关系部对三个月未来店保养的客户通过短信群发提醒客户来店保养。对六个月未来店保养的客户通过电话的形式提醒客户来店保养，了解客户未来店的原因，并进行分析，制定促进入厂的方案，以吸引客户回厂。通过短信提醒回厂保养的客户月均达33台。

月保养服务——早七点至晚十点的预约保养服务：为给客户提供更多方便，正常上班时间外，早七点至八点半、晚六点半至十点有服务顾问值班，随时接待顾客；服务顾问24h住厂值班；晚上十点至第二天七点这段时间有24h救援服务，有专人负责；24h预约电话，客户可以随时拨打电话预约保养维修；保养作业安排技师24h住厂值班。在这个时间段月均入厂达48台。

24h市内救援服务——提供24h市内免费救援服务；除了市内救援，对于省内、省外的救援，豫中同样提供24h服务，收费标准起步费300元，8元/km。2006年郑州市内救援57次，河南省内救援76次，河南省外救援9次，拖回的事故车收入约120万元。

上门接送车服务——为了满足客户的需求，为客户提供更多服务，提供更周到服务，安排专人上门接车保养/维修，并将保养/维修好的车辆送回客户家中，上门接送车台数月均达17台，流失客户回厂率由7%提升至15%。

保险理赔服务——在豫中购买全险的客户，可享受理赔零付款提车服务。全险客户车辆发生事故后拖回厂内维修，车辆修复后，客户不用付款可直接将车开回去，由豫中代办与保险公司的结算事宜。这大大提高了客户满意度，增加了客户对郑州豫中丰田的信任。

六星级服务的诚心赢得了很多客户的感动和忠诚。

分析：郑州豫中丰田远离市区，因此失去了一部分客户，只有在服务上多下功夫，做出豫中的特色，才能吸引更多的客户入厂。在这样的背景下，郑州豫中丰田以酒店业为学习的榜样，给自己提出了更高的服务要求，把给客户提供的各种各样的细节服务综合为六大主题，打造“六星级”服务。

5. 一汽丰田的服务品牌

不仅商品，服务也同样具有品牌形象和内涵。服务品牌会给顾客传达核心诉求，传达企业对顾客的核心理念；它是商品品牌形象不可缺少的组成部分，服务品牌明确后，企业的核心诉求、措施手段、工作程序才会更清晰明了。一汽丰田现在的服务品牌已明确为“诚信服务”。

（1）“诚信服务”品牌内涵解析

1）诚：诚意待人的感恩心。

① 在情感上像对亲人、朋友一样对待顾客：做到从接待、交车、礼仪、规范、顾客服务等方面按照CR标准进行逐一规范与实施。

② 爱车养护课堂：实行双百分之百的服务，百分之百的店对百分之百的顾客进行传递。可带亲人朋友一起参加。

2）信：专业待车的信赖感。

① 提供品质可信赖的商品：商品的性价比高、故障率少、使用成本低、二手车价值高。

② 培养高技能技师：充分开展好 T—TEP 学校培训计划、培训中心开展的培训、技能大赛、丰田技术员培训等。

③ 以顾客为中心：提供快修服务、保证一次性交车并提高预约率。

④ 推进透明车间的管理：使维修过程信息透明，增加便利度；便于查找短板、提高效率、减少顾客等待时间；同时对员工实行绩效考核制度，促进大家学技术，提高维修能力。

⑤ 推进马拉松 CS 改善：24h 急救项目(365 全天候)；24h 有人值班(电话录音、电脑记录)；利用全国网络服务，提供自己能力之外的服务；继续推进保养套餐、远程巡回服务等工作。

⑥ 代用车的推进实施：与租赁公司合作，对因自身存在问题的车辆可开展提供免费代用车的服务；低于市场价格租赁给有偿修理的顾客。

(2) 建立“诚信服务”终极目标——追求忠诚及终身制顾客

1) 建立“诚信服务”品牌的目的。

① 统一服务形象，以诚信服务为顾客创造更多价值。

② 服务促进销售，使其在价值论体系中发挥更大效果。

③ 促进营销沟通，增进顾客对服务好感度。

2)“诚信服务”核心理念。倡导对人、车的双重关注，诚信服务不仅体现在售前、售中更应该体现在售后，诚信是一汽丰田的服务态度和准则，将最终赢得顾客的信赖。

(3) 怎样做才是规范、标准的“诚信”服务　在保持良好的心态前提下，做到礼仪、语言和着装的规范，与顾客进行有效沟通，足够的专业知识构成了优质服务基本标准体系框架。

综上所述，通过“诚信服务”品牌的建设，可以把方方面面的 SDI(顾客满意度)串联起来，归纳起来，体现出核心价值和看得见、摸得着的内容与措施。

第三节　其他知名企业服务理念简介

一、华晨金杯

华晨汽车的主导产品是海狮牌轻型客车、阁瑞斯品牌商务车和中华轿车。其服务网络已遍布全国。华晨汽车特约服务站是代理沈阳华晨金杯汽车有限公司设在全国各地执行华晨汽车全方位售后服务的机构。

1. 华晨汽车售后服务基本理念

华晨汽车售后服务基本理念被简称为一、二、三、五、六。

(1) 一个理念　消除顾客烦恼，塑造华晨形象。

(2) 两个使命　把每一次修理变成塑造品牌信任的机会，把每一个产品出现故障的顾客，变成捍卫华晨品牌和民族自主品牌的卫士。

(3) 三个控制　服务态度好，服务品质优，服务效率高。

(4) 五个不漏

1) 一个不漏地登记用户档案，记录用户反映的问题。

2）一个不漏地处理用户反映的问题。

3）一个不漏地复查处理结果。

4）一个不漏地将处理的结果反映到设计、生产、经营部门。

5）一个不漏地分析问题大面积爆发的可能性。

（5）六种服务观念

1）用户有需求，服务无边界。

2）凡用户想到的，我们一定做到。

3）用户没想到的，我们努力替他们做到。

4）一票到底的流程，一站到位的服务。

5）需求就是动员令，对用户的需求，第一时间做出反应、第一时间开始行动。

6）服务始于规范，终于满意。

2. 华晨售后服务特色

（1）随车“保健医生”式服务　华晨汽车的4S销售服务站向顾客提供全新的随车“保健医生”式服务，在售出车的同时，给每一位用户指定一个责任服务顾问(即随车“保健医生”)，单一销售站在售出后的3天内，由距离用户较近的服务站或合作的服务站为其指定一个责任服务顾问。由责任服务顾问负责为该用户提供全方位的售后服务工作(购车后关怀跟踪、保养提醒及保养服务、维修服务、救援服务、保修后跟踪服务等)。用户无需与服务站的众多人员接触，其所有要求只需告知服务顾问一人，由服务顾问把问题转到相应的部门和人员来解决。

（2）贴心关怀——1—3—5工程。

1）1个标准：日事日毕。

2）3份档案：销售商建立用户基本档案；售后服务部汇总并建立全部用户档案；服务站建立用户服务档案。

3）5个一购车后跟踪服务：一个责任服务顾问；一封感谢信；一个电话问候；一个电话预约；一份公司宣传资料。

总结：华晨汽车特约服务站围绕其一、二、三、五、六基本售后服务理念，充分发挥其服务工作特色，努力以先进的设施、一流的管理及一流的服务，不断赢得顾客的满意和青睐。

二、广汽本田

1998年公司成立之初，广汽本田就率先在我国汽车行业引进了与国际相接轨的4S销售服务模式。迄今为止，业已建成遍布全国的近467家特约销售服务店，以便随时为顾客提供周到、贴心的服务。广汽本田始终将其持续取得优秀业绩的关键归于客户的信赖，而为了获得客户的信赖，其最为关注的重点领域便是服务创新。

多年来，广汽本田已形成一套完整而又贴心的服务理念，以“亲、速、确、安”为服务口号，尽可能地为客户提供周到、满意的服务。

1. 亲——亲切贴心的服务措施

一直以来，广汽本田积极关心广大用户的不同需求，指导各特约销售服务店定期开展用户关怀活动，如自驾游、车主讲堂、保养体验活动等。此外，为了让消费者亲身感受

其产品的生产过程和品质保证流程，广汽本田还定期组织车主“回家看看”，成为其售后服务的一大亮点。一系列顾客关怀活动既充实了广大用户的业余生活，又开阔了用户的眼界，增长了用户的见识，使广大用户切实感受到广汽本田售后服务所带来的亲切关怀与安心喜悦。

2. 速——迅速高效的问题处理能力

广汽本田拥有一套先进高效的售后服务管理系统，坚持以客户为中心，快速响应用户的需求。该系统主要包括特约店管理(DMS)、客户服务、市场质量信息处理、电子零件目录四大系统。各系统各司其职、各尽其责，又相互联系、相互配合，共同努力为所有用户提供优质高效的售后服务。此外，广汽本田在成立之初就设立了 800 客户服务中心，倾听每一位用户的心声，迅速解决用户的疑问，并在我国首家将快修体制导入特约店，提供 30min 双人快修服务和钣喷快修服务，为广大用户节省宝贵时间。

3. 确——确实可靠的维修技术

广汽本田售后服务拥有完善的人才培养体系，在广州、北京、上海、成都四大城市成立了培训中心，通过开展丰富多样的培训，为特约店输送大批优秀的服务人员。广汽本田是我国首家开展售后服务技术技能竞赛的企业，提高了特约店的服务能力和服务水平。广汽本田为特约销售服务店配备规范的维修工艺和专用工具，提供纯正优质的原厂配套零部件，以确保维修质量，提高作业效率，缩短用户等待时间，提高顾客满意度。

4. 安——安心信服的服务保障

从 1999 年开始，广汽本田率先在行业内开展免费检测服务活动，让客户免费享受全车检测、赠送礼品等服务，特约店通过开展用户调查和咨询活动，了解顾客的需求和意见，加强与顾客的沟通交流。2005 年，广汽本田开始在全国特约店推广 24h 紧急救援服务，当顾客需要时，服务人员在最快的时间内为顾客提供有效的救援服务，提高顾客的安心感，并于同年在全国特约店实行 12h 连续营业制度，方便顾客来店。2008 年 1 月 6 日，伴随着第八代雅阁上市，广汽本田在国内率先实行“整车 3 年或 10 万 km”保修政策，树立了行业服务的标杆，保证顾客购车无后顾之忧。此外，为了让客户能够安心购买和使用产品，广汽本田零部件价格明码实价，在各特约店将售后零部件的价格给予公示，让客户“明明白白消费”。

总结：广汽本田以“亲、速、确、安”为其服务口号和服务宗旨，不断在业内推出各项活动和新政策，在服务创新方面不断迈出新步伐，以其持续不断的服务创新赢取顾客的信赖。

三、奇瑞汽车

奇瑞汽车股份有限公司成立于 1997 年，现有奇瑞、瑞麒、威麟和开瑞四个子品牌，产品覆盖乘用车、商用车、微型车领域。2006 年 3 月 15 日，奇瑞“快·乐体验”服务品牌在京隆重颁布，标志着奇瑞服务正式从幕后走向台前。

1. 奇瑞汽车的服务理念

奇瑞汽车的服务理念如图 3-3 所示。

(1)“快”——奇瑞服务的高效率和高质量。

(2)“•”——奇瑞服务是脚踏实地从一点一滴做起，也是奇瑞带给用户满意服务的新起点。

图 3-3　奇瑞汽车的服务理念

（3）“乐”——奇瑞服务为用户带来的满意和开心。

（4）“体验”——用户的服务体验是检验奇瑞服务的最终标准，让用户在服务过程中真正体会到奇瑞带给用户的方便和快捷。

2. 奇瑞汽车的三项服务承诺

奇瑞“快•乐体验”服务品牌的全面启航，宣告了中国自主汽车品牌服务弱势的终结，而以“更便捷、更便宜、更满意”的三项服务承诺为主导因素的汽车服务竞争由此拉开帷幕。

（1）更便捷

1）建设 500 家客户服务网络，实现网状覆盖服务需求。

2）1 个总库，3 个中心库，15 个中转库，构成“1+3+15”式的全国备件库分布，将备件配送距离半径缩短至 500km 范围内，使备件配送更便捷，有效缩短配送时间。

3）“备件 24h 工程”，对服务站短缺的、紧急需求的配件实行到门配送。

4）全国配发 800 台奇瑞服务专用车，为用户 24h 待命。

5）提供代步车 1000 台，用于 VIP 车辆维修期间用户的代步服务。

6）400 服务热线 24h 全天值守，随时聆听来自用户的声音。

（2）更便宜

1）在同档次的汽车中，把备件以最低的平均价格提供给用户。

2）维修、保养时为用户提供 30 项免费检测服务。

（3）更满意

1）CALL CENTER 为 400 部热线电话提供服务保障，实施闭环管理。

2）专门的物流公司为备件及时配送提供保障。

3）完善的备件中心建设为备件需求提供保障。

4）DMS 服务过程实施实时监控系统。

5）设立在公司总部的培训中心为培训提供了有利保障，保证并不断提高全国奇瑞售后服务人员的专业素质。

6）大力开展客户满意度调查，不断改进工作。

7）CSI、CRM 体系不断提升，增加神秘用户的调查，从而提升服务水平。

总结：随着奇瑞“快·乐体验”服务品牌的全面启航，奇瑞建立了稳定的客户群体，保持了客源，增加了新车、零配件和服务业务的销售，提高了市场竞争力，实现了奇瑞的可持续性发展。

四、北京现代

北京现代汽车有限公司是一家中韩合资的汽车制造企业，成立于 2002 年，中资母公司是北汽控股。产品的品质成就了北京现代的快速发展，“真心伴全程”的售后服务理念则是发展的基石。北京现代秉承“真心伴全程”的服务理念，在为客户带来全新服务体验的同时，也增加了在市场竞争中的筹码。“真心伴全程”的售后服务理念是“贴心、真心、用心”。

1. “贴心”的零距离服务

针对用户对汽车“核心”部件更高的服务需求，2008 年 7 月北京现代率先在行业内推出了动力总成 5 年 10 万 km 以及易损件 3 个月 5000km 的保修政策，并将此保修政策向前追溯到 2008 年 1 月 1 日起实施。这一举措不仅展现出北京现代对自身产品质量的自信，也表明了北京现代对提升服务品质的决心和对客户的关爱。在提高服务品质的同时，北京现代还在短时间内打造了一流的服务网络，保证了其服务政策的终端执行能力。北京现代的 4S 店已从 2003 年的几十家，扩展到现今的近 500 家，还兴建了高达 150 家的卫星店，再加上每年数次的“服务送上门”等活动，使得全国近 200 万北京现代用户随时随地都能享受“零距离”服务。

2. “真心”的四季免费检测

在做好常规的售后服务之外，北京现代自 2004 年起每年为用户提供 4 次免费检测活动，通过遍布全国的 4S 店和服务站，为用户提供包括常规检查、增值服务及外出巡检在内的多项服务，不但为车主节省了常规检测的费用，也消除了因车辆不及时检修而产生的安全隐患。

3. “用心”的服务提升

为进一步提高服务质量，节省用户的时间和精力，北京现代定期组织“维修技能大赛”和“售后服务技能大赛”，发动其超过 500 家服务网点的广泛参与，让技师的职业技能得到锻炼和提升，也让用户得到更为优质快捷的维修服务。北京现代精益求精，在不断提升综合服务水平的道路上继续努力，2010 年要继续扩大服务网点的规模、完善服务内容、提高综合服务水平，最大限度地提升北京现代的服务能力。

总结：随着“真心伴全程”服务理念的完善和落实，以及不断提高的服务水平和深化的服务网点建设，在给客户带来贴心全面服务的同时，北京现代的企业品牌建设也得到了提升，进一步提高了品牌知名度和顾客忠诚度。

五、东风日产

东风日产是中国东风汽车公司与日本日产汽车公司的合资企业，创立于 2003 年。自 2003 年开始，东风日产与合作伙伴一起，利用 CATI 技术通过电话调查客户满意度 CSI 和 SSI，并于 2004 年建成基于一体机平台的“800”客服中心，提供 7×24h 不间断的客户咨询、投诉、救援等客户服务业务。

1. 东风日产的售后服务口号

钻石关怀、为您承诺。

2. 东风日产的售后服务理念

东风日产在全国专营店尽心提倡的“五个安心”服务理念，充分体现了东风日产的钻

石关怀而向客户做的郑重承诺。为了兑现承诺，让客户享受优质的服务，在服务理念上，他们也在不断地提升。五个安心服务如下：

（1）质量安心

1）由技术熟练的维修人员提供优质的保养维修服务。

2）使用专业诊断设备进行迅速准确的故障诊断。

3）维修保养使用纯正备件。

（2）费用安心

1）费用公开。

2）提供维修服务内容和费用的详细说明。

（3）修后安心

1）定期提醒客户进行保养服务。

2）100%3DC 回访(3 天内对客户进行回访)。

（4）时间安心

1）365 天营业，并公布营业时间表。

2）按承诺的时间交车。

（5）紧急时安心

1）24h 热线电话及紧急救援服务。

2）提供全国专营店联络地址和电话。

总结：东风日产及时推出的“五个安心”工程，成为汽车售后服务行业的典范，并为东风日产赢得了“2007CSI 最满意售后服务企业”奖。东风日产不仅将最先进的技术运用到全系列的产品中，在售后服务方面也有着独树一帜的服务理念和措施，使客户真切地感受到“买的不仅是车，更是服务”。

六、上海大众

上海大众成立于 1985 年，是中国改革开放后第一家轿车合资企业。上海大众优秀的售后服务一直以来都备受消费者的好评，随着市场的发展，竞争日益加剧，上海大众汽车积极调整转型，以市场为导向打造体系竞争力，创造出一套独特的售后服务体系。

1. 客户是企业最大的投资者，坚持客户第一的理念

这是市场经济本质的基本要求。上海大众汽车多年来秉承一切为客户的理念，全心全意为客户服务。

2. 坚持“客户总是对的”的理念

“客户总是对的”是建立良好的客户关系的关键，也是在处理客户抱怨及投诉时必须遵循的黄金准则。上海大众汽车一直以来坚持三条原则：

1）站在客户的角度考虑问题。

2）设法消除客户的抱怨和不满，不应把对产品或服务有意见的客户看成“讨厌的人”。

3）切忌同客户发生任何争吵，要对客户做到绝对的尊重。让客户在上海大众能真正感受到“做上帝的滋味”。

3. 员工至上和客户第一是统一的，相辅相成的

客户的满意，必须要有优秀的员工来服务。企业善待员工，员工才能理解“客户第一”

的理念，才能善待企业和企业的客户。上海大众积极为员工提供合理的报酬、学习培训的机会、多元化的发展道路、良好的工作氛围，使员工摆正心态，以最好的状态服务客户。

4. 随时搜集新的管理信息

全新的信息管理理念对于汽车售后服务来说尤其重要。上海大众通过良好的信息管理，主动联系客户，率先带来了主动提醒、问候，一对一顾问式服务，利用信息管理的优势，提供最优质的服务，最大限度地满足客户的需求。

总结：上海大众汽车正以全新的售后服务理念，将售后服务从“被动式维修”带进了“主动式关怀”的新时代，一切以客户的满意为中心。

4 第四章 顾客满意

第一节 顾客满意与顾客关怀

一、顾客满意分析

顾客不是一切，但没有顾客一切都是空谈！1965 年，美国学者卡多索(Cardozo)首次提出顾客满意(Customer Satisfaction)这一概念，之后的几十年，很多学者从不同层面、不同角度为其定义，但基本内涵一致。

ISO9000：2000《质量管理体系——基础和术语》中对顾客满意的定义：顾客满意是顾客对其要求已被满足的程度的感受。

有两点必须注意：一是顾客抱怨是一种满足程度低的最常见的表达方式，但没有抱怨并不一定表明顾客很满意；二是即使规定的要求符合顾客的愿望并得到满足，也不能确保顾客很满意。

学者诺曼(Earl Norman)引用赫兹伯格的理论，解释顾客内心的期望。他将影响顾客内心期望的因素分为保健因子和满意因子。

做到保健因子，只能降低客户不满，不能提升顾客的满意。在汽车售后服务中，保健因子主要有 4 个方面：

① 问题得到解决(如将车辆的故障排除)。

② 厂家兑现承诺(如在预定交车的时间内交车)。

③ 服务质量(如维修、保养、美容、配件等)。

④ 服务具有专业水准(如正确地判断故障)。

满意因子代表着顾客内心所期望能获得产品或服务的情境，在汽车售后服务中，满意因子主要也有 4 个方面：

① 被理解。

② 感到受欢迎。

③ 感到自己很重要。

④ 感到舒适。

每位顾客在寻求服务之前都有一种期望，这种期望因个人经历、口碑和宣传信息不同而不尽相同，而期望是否得到实现及实现程度决定着顾客满意度。调查表明，大多数顾客在光临之前几乎总是看到缺点。例如，在送修之前，会更多地考虑工时费用高、配件费用高、送车和取车费时以及修车时无车可开等，所有这一切都对客户满意度产生负面影响。因此，我们汽车售后服务的目的就是在实现保健因子的前提下，尽可能增加满意因子，赢得顾客的信任，让顾客满意。

二、顾客满意因素

顾客满意 CS(Customer Satisfaction)与品质 Q(Quality)、价值 V(Value)、服务 S(Service)三个因素有关，可以这样表示：

$$CS=f(Q,V,S)$$

式中　CS——顾客满意；

Q——品质；

V——价值；

S——服务。

企业竞争优势要在品质、价值、服务上体现，顾客满意因素如图 4-1 所示。

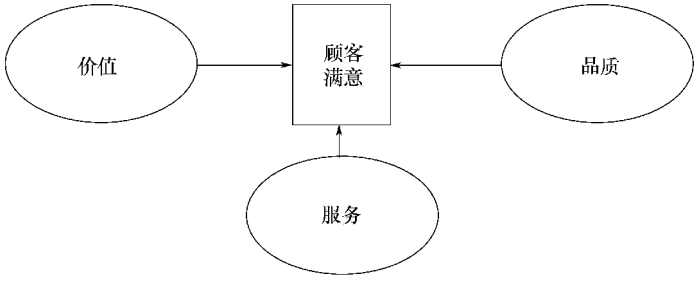

图 4-1　顾客满意因素

1. 品质

品质包含的因素如图 4-2 所示。

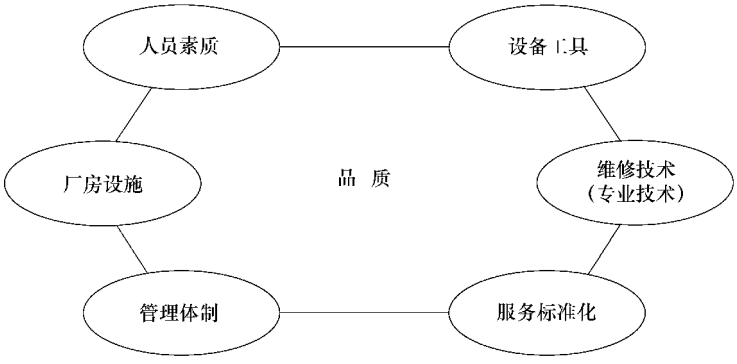

图 4-2　品质包含的因素

1）人员素质，包括基本素质、职业道德、工作经验、教育背景、观念、态度、技能等。
2）设备工具，包括完不完善、会不会用、愿不愿用。
3）维修技术，包括一次修复合格、质量优良。
4）服务标准化，包括接待、维修、交车、跟踪。
5）管理体制，包括质量检验、进度掌控、监督机制。
6）厂房设施，要顺畅、安全、高效。

2. 价值

价值包含的因素如图 4-3 所示。

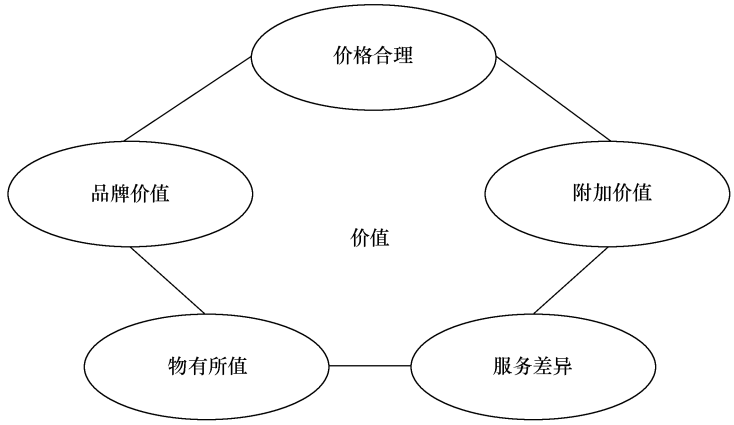

图 4-3　价值包含的因素

1）价格合理，包括工时费、配件价格及各项服务收费合理。
2）品牌价值，包括知名度、忠诚度。
3）物有所值，要方便、舒适、安全、干净。
4）服务差异，指服务品质与其他企业的差别。
5）附加价值，包括免费检测、赠送小礼品等。

3. 服务

服务包括信任要素和便利性等。

（1）信任要素　信任要素包括的主要内容如图 4-4 所示。

1）厂房规划，包括 CI 形象、区域划分、指示牌。

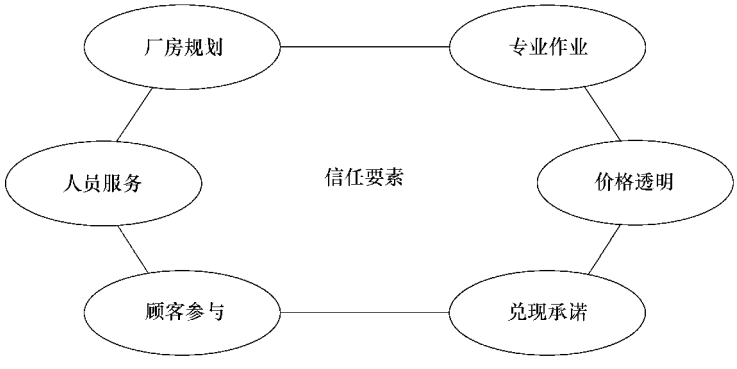

图 4-4　信任要素

2）专业作业，包括标准程序、看板管理、专业人员负责、5S 管理、专业分工。

3）价格透明，包括常用零件价格、收费标准。

4）兑现承诺，包括交车时间、维修时间、配件发货、解决问题。

5）顾客参与，包括寻求顾客认同、需求分析、报告维修进度、告知追加项目、交车过程、车主讲座。

6）人员服务，语言要热忱、亲切。

（2）便利性　便利性主要考虑时间、地点、付款等要素，如图 4-5 所示。

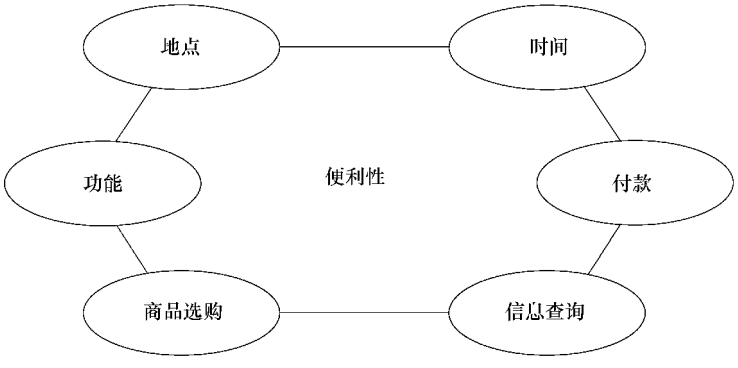

图 4-5　便利性

1）时间，包括营业时间、假日值班、24h 救援、等待时间。

2）地点，包括与顾客居住地的距离、顾客进厂的路线、天然阻隔、接送车服务、指示牌。

3）付款，包括付款方式、有人指引或陪同、结账时间、单据的整理。

4）信息查询，包括维修记录、费用、车辆信息、配件、工时费。

5）商品选购，如百货等的选购。

6）功能，如保险、四位一体、紧急救援、车辆年审、汽车俱乐部、接送车服务。

案例 4-1

某特约维修站发现到厂维修的顾客不少都带着小孩儿，由于厂区内没有可以玩耍的地方，小孩儿呆一会儿就又哭又闹，嚷着要离开，弄得大人心情不好。针对这种情况，这家企业在客户休息室内专设了儿童游乐区，设置滑梯、积木、蹦蹦床等娱乐用品。这一招还真灵，来厂维修的车主可以很安心地等待，再也不会因为孩子着急离开而心烦意乱了。而且，一些车主听说此事，很愿意带孩子来玩，这样既修了车，孩子又有玩的地方。

三、顾客关怀的基本原则

1）顾客满意第一。

2）关怀要出自于内心。

3）把顾客当成自己，换位思考。

4）主动关怀，在顾客困难时伸出援助之手。

5）帮助顾客降低服务成本，赢得顾客的信任。

6）勿表现出明显的商业行为。

7）在顾客满意和公司利益之间寻找最佳平衡点。

案例 4-2

某城市突降大雪，一 4S 服务站给每位车主发出提醒短信：雨雪天气，路滑难行，为了您和他人的安全，请您谨慎驾驶，减速慢行。

四、客户关怀的实施要点

1. 新车提醒

若顾客购买新车，应做到以下几点：

1）新车交车的 3~4 周内，使用电话询问新车的使用情况。

2）主动告知服务站地点、营业时间、顾客需要带的文件，并进行预约。

3）提醒首次保养的里程与日期。

2. 维修回访

1）维修时与顾客讨论好回访的方式与时间。

2）维修后 3 日内进行回访。

3）对顾客提出的意见要有反馈。

3. 关怀函、祝贺函

1）信函种类有顾客生日函、节日函。

2）内容着重于关怀，勿出现明显的商业行为。

4. 久未回厂联系

1）久未回厂联系前应先了解顾客对前次服务是否有不满。

2）若顾客有不满，应表示歉意，并征求顾客意见，请顾客来厂或登门访问。

5. 定期保养通知

1）距保养日前 2 周发出通知函或 1 周前电话通知。

2）主动进行预约。

3）主动告知保养内容与时间。

6. 季节性关怀活动

1）主动告知顾客季节用车注意事项。

2）提醒顾客免费检测内容。

7. 车主交流会

1）交流会内容可包括讲解正确用车方式、服务流程、简易维修处理程序、紧急事故处理等。

2）人数 10~15 人为宜，时间一般不要超过 2h。

3）请顾客代表发言。

4）赠送小礼品。

5）进行顾客满意度调研。

8. 信息提供

提供的信息应是与顾客利益相关的，包括以下内容：

1）顾客从事产业的相关信息。

2）新的汽车或道路法规。

3）路况信息。

4）顾客感兴趣的相关信息。

案例 4-3

上海通用“Buick Care 别克关怀”活动

2002 年 11 月 15 日，“Buick Care 别克关怀”正式亮相，别克宣称这是中国汽车的第一个售后服务品牌。除了寓意深刻的视觉标识外，“别克关怀”最受人瞩目的是其全新的关怀式售后理念，及在此基础上推出的 6 项标准化关心服务。“别克关怀”的推出，突破了售后服务在形象上从属于销售的现状，更将汽车售后服务从传统的被动式维修服务带进主动关怀的新时代，同时加强了别克品牌的市场竞争力。“别克关怀”以“比你更关心你”为核心，强调售后服务的主动性，要求售后服务人员比你更关心你的车，主动担当你的义务汽车保养顾问，并重视你在体验整个服务过程中的心理感受。

“别克关怀”的具体内容是指上海通用汽车推出的下面 6 项标准化关心服务：

○主动提醒问候服务，主动关心。

○一对一顾问式服务，贴身关心。

○快速保养通道服务，效率关心。

○配件价格、工时透明管理，诚信关心。

○专业技术维修认证服务，专业关心。

○2 年或 4 万 km 质量担保，品质关心。

从点点滴滴的日常服务到全车免费检测活动，上海通用踏踏实实地对你的爱车倾注无微不至的关怀，让你的车健康，让你行车更放心！“别克关怀”不但是中国第一个售后服务品牌，还致力于打造中国第一的售后服务品牌。

案例 4-4

一汽轿车马自达 6“全心管家式”服务

2003 年 7 月 15 日，一汽轿车马自达 6 以“全心管家式”服务为主题的服务工程在其全国各销售服务店全面启动。这项服务工程根据用户的不同需求，制定了多项标准服务，想用户所想，做用户所需，准确、生动地传达一汽轿车“全心管家式”服务定位：以用户为本，努力将一次性买主变为一个终生用户，开展多元化、个性化、人性化的服务，做到用户购买和使用一汽轿车产品没有后顾之忧。其实，一汽从两年前便开始植入新理念。2002 年他们在行业中率先擎起了品牌营销大旗。2001 年在市场竞争日趋白热化的情况下构建“面向 21 世纪新型客户关系体系”，在营销战略不断提升的实践中，探索着与国际趋势的对接。2003 年，一汽全面与国际接轨，提出“以用户为中心，全力支持经销商做强”。这一营销理念及其标准的确立，推动着由市场营销向关系营销、主动服务向感动服务、企业效益第一向用户价值第一的转变。

五、正确处理顾客与企业的关系

在一般服务行业，人们习惯把顾客称为“上帝”，而在汽车售后服务行业，我们认为将顾客当成朋友更为合适。由于汽车结构复杂、专业性强、维修难度大及相关知识的多样性，顾客也愿意与企业交朋友。因此，在汽车售后服务中处理好企业(员工特别是业务接待)与顾客的人际关系，不论在任何时候、任何地方都十分重要。处理人际关系要相互尊重，从而达到互相满意，这就是“双胜无败原则”。从顾客与企业的关系看，大致可出现以下 4 种情况。

1. 顾客的行为与员工的行为都正确

使顾客得到最想得到与应该得到的利益，员工也得到最想得到与应该得到的利益，大家的需求都得到了满足，在人际关系的处理上都赢得了胜利，这是处理人际关系的最高境界与最好结局。作为企业，顾客与员工能处成这种最高境界的人际关系，顾客会成为“常客”、“回头客”，员工也能满足其心理需求，企业能宾客盈门，获得良好的经济效益与社会效益。

2. 顾客的行为与员工的行为都不正确

顾客没得到应有的利益，从此不但不再光临，而且造成很差的口碑效应，而员工的不正确行为将导致企业门庭冷落，最终被激烈的市场竞争无情地淘汰，员工与企业也将最终丧失自己应该获得的利益。这种双败无胜的结局是最差的境界，最坏的结局。顾客与员工从内心来说都不希望出现这种结局。

3. 顾客正确、员工不正确

顾客付了钱，获得优质服务的要求是正确的、应该的，而且他的实际行为也符合顾客的身份。但由于企业与员工一方的原因，导致顾客利益获得受阻，造成心理失望。其原因有以下几点：

(1) 员工主观上的原因。表现在对顾客冷漠、消沉或者焦躁、粗暴；工作懒散、马虎，敷衍塞责，得过且过；使用不文明、不文雅、过于随便的言语或不恰当的体态语；服务技能生疏、笨拙、毛手毛脚；动作缓慢、反应迟钝、等待时间长；忽视文化差异、冒犯顾客忌讳；服务质量标准太低等。

(2) 员工客观上的原因。如服务项目太少，为客户服务的设施老化、不完善，质量低劣，不能发挥正常的服务功能，或者交际过程中出现的一些误会等。服务有缺陷，顾客肯定不满意。从功能上说，没解决实际问题，没把事情办好；从经济上说，没得到应要的享受，有“吃了亏”的感觉；从心理上说，没得到尊重。由于功能、经济、心理三方面原因，会引起失望，顾客以种种形式表现出“逃避反应”行为或“攻击反应”行为。顾客的“逃避反应”行为似乎不采取任何公开行为，至多摇头叹气自认倒霉，这样，企业不知不晓，似乎很幸运，逃过了客人的投诉与索赔。实际上掩盖了企业管理与服务上的问题，失去了一次发现问题、改进产品质量的良机。顾客选择“攻击反应”行为来排泄心中不满，这种“攻击反应”可以是非公开的行动，采取“暗中报复”手段。他们不仅决定本人从此不再光临，而且还会在亲朋中宣传自己不愉快的经历，使企业的形象与声誉受损。这种行动也可以是公开行动，最常见的是投诉，填写意见书，或向大众媒体投诉。这种情况是企业最不愿看到的。

4. 顾客不正确、员工正确

员工既然是人对人服务，那么顾客由于利益、认识差异等原因，与员工之间发生矛盾甚至冲突在所难免，而在那些矛盾与冲突中，员工选择了极力满足顾客的期望或正确劝导顾客的无理要求等方式。员工忍受委屈，全心投入工作，可能会让顾客满意，也可能让顾客不满意。但

员工的努力将顾客不满意度降到了最低点，企业可设立“委屈奖”，安慰和鼓励员工。

综上所述，现代维修企业与顾客之间应该争取“双胜无败”的最好结局，避免出现“双败无胜”的局面。

第二节　顾客投诉及预防

一、投诉分析

汽车售后服务企业无论工作多努力，顾客投诉也在所难免，所以要对投诉认真分析、迅速处理，避免产生负面影响。

1. 顾客投诉的种类

（1）对服务质量的投诉

1）企业服务理念和服务制度有问题。

2）直接服务人员的态度。

3）相关工作人员的态度。

4）与顾客沟通不够。

（2）对产品质量的投诉

1）由于销售人员未交代清楚、客户对产品了解不够或未按使用规范操作等造成的问题。

2）由于设计、制造或装配不良所产生的质量缺陷，与顾客沟通不够。

（3）对维修服务的投诉

1）因维修技术欠佳，故障一次或多次未能修好。

2）顾客认为维修价格与其期望相差太大。

3）在维修过程中，未能及时供应车辆所需配件、维修不熟练或对维修工作量估计不足又没和顾客沟通。

4）由于配件质量差或没通知顾客而使用了进口件或副厂件。进口件价格太高顾客接受不了，用副厂件顾客认为被欺骗了。

（4）顾客自身问题造成的投诉

1）顾客预先期望过高，不能实现。

2）对服务条款理解不够正确(如保修等)。

3）存在侥幸心理或故意刁难等。

2. 投诉的方式

（1）一般投诉

1）面对面表示不满。顾客会将不满直接发泄给接待他的人，如业务接待、结算员、生活接待等。

2）投诉到企业领导处。采用方式一般为电话投诉或直接投诉。

3）投诉到厂家。这种情况一般发生在特约服务 3S、4S 店，由于对服务网点的处理不满意，而投诉到厂家。

（2）严重投诉或危机

1）向行业主管部门投诉。此种投诉一般为产品质量问题。

2）向消费者协会投诉。希望消费者协会能帮助他们解决问题。

3）向电视、广播、报纸等新闻媒体等表示不满。

4）由汽车俱乐部或车主俱乐部出面协商处理。

5）在互联网上发布信息。一是希望引起社会人士的关注，给厂家施加压力；二是若不能解决问题，希望此举能给厂家造成负面影响。

6）通过律师打官司。通过法律手段解决其投诉问题。

二、投诉处理的基本要求

1. 处理顾客投诉的负责人

处理顾客投诉的主要负责人是业务接待、业务经理或服务经理，严重投诉时企业主要负责人应出面处理。除了上述负责人外，企业的其他人员均有责任将顾客抱怨反映给相关负责人，由顾客投诉的负责人处理顾客抱怨。一般工作人员，如维修人员、配件保管、后勤人员等，不宜直接处理顾客投诉。

最适合担任投诉处理的人员是与顾客关系良好、思维敏锐的人员，因此顾客投诉的负责人日常就要与顾客建立良好的关系。

2. 明确顾客的需要

在处理顾客投诉或抱怨之前，要再次明确顾客进店寻求服务的需求。

1）实质需要。又称为理性需求，具体包括产品质量、价格合理和按时交车等。

2）精神需要。又称为感性需求，具体包括感到受欢迎、舒适、被理解和感到自己很重要。

明确顾客的需求，可以帮助我们了解是哪些原因造成顾客的不满，并学会主动引导顾客心情。

3. 明确顾客投诉的主因

1）不被尊重。顾客感觉没有受到应有的尊重，或没有受到与其他人一样的尊重。

2）与期望相差太大。此种情况一是由于顾客有过去的经验作比较，主要是价格上的，感到受到了不平等的待遇；二是由于与顾客沟通不够，随意增加了服务项目等。

3）多次不满的积累。累计多次不满而产生抱怨，最终投诉。

4）受骗的感觉。由于服务企业有意欺瞒而导致顾客的不满。

4. 顾客投诉的心理

1）求发泄。

2）求尊重。

3）求赔偿。

5. 仪容仪表很影响顾客心情的因素

仪容仪表很影响顾客心情，因此应引起我们的注意。

1）外表，包括穿着、精神面貌。

2）身体语言，包括眼神、脸部表情、肢体动作。

3）情绪上的表现，包括语音、语调。

6. 需要专业知识

处理顾客投诉或抱怨一定要具备专业知识，否则处理问题时说一些外行话，可能将矛盾进一步激化。

三、处理投诉的原则

1. 基本原则

1）先处理心情，再处理事情。

2）不回避。

3）第一时间处理。

4）了解顾客背景。

5）找出原因，界定控制范围。

6）必要时让上级参与，运用团队解决问题。

2. 谈判原则

1）寻求双方认可的服务范围。

2）不做过度的承诺。

3）争取双赢。

4）必要时，坚持原则。

四、处理投诉的技巧

1. 运用身体语言的技巧

（1）正面的信息

1）表情自然放松。

2）微笑，表示关怀。

3）交谈或倾听时保持眼神交流。

4）认真倾听顾客的抱怨。

5）自我情绪控制。

6）体验顾客的心情。

（2）负面的信息

1）表情紧张、严肃。

2）交谈或倾听时避免眼神交谈。

3）动作紧张、匆忙。

4）忽略顾客的感觉。

5）抢答、语调激动。

2. 稳定顾客情绪的技巧

1）单独交谈。将情绪不稳定的顾客与其他顾客隔离，请到单独的房间交谈。这样不但可以稳定顾客情绪，也可避免造成负面影响。

2）表示歉意。

3）让顾客放松。请顾客坐下，给他倒上茶。

4）不争辩。顾客不满意说明维修厂的工作有不完善的地方，在顾客情绪不稳定时与其争辩，收不到好效果。这时，我们更不能将自己的想法强加于顾客。

5）暂时转移一下话题。如问一下工作单位、住址等。

3. 与顾客交谈的技巧

1）认真倾听，并表示关怀，让顾客感觉你确实想为他解决问题。

2）确认投诉的最主要内容。

3）善用提问发掘顾客的不满。

4）必要时还要认同顾客的情感，对其抱怨表示理解。

4. 与顾客谈判的技巧

1）转移法。不作正面答复，以反问的方式提醒顾客双方的责任。

2）递延法。以请示上级为由，争取时间。

3）否认法。对顾客所提问题有明显差异的，应予以否认。

4）预防法。对可能要发生的事情，先予以提醒。

5. 投诉人行为及对策

对于不同的投诉者，服务人员应该仔细观察其行为(语言、表情等)，分析其心理，针对不同类型的投诉者，采取不同的应对方式。以下是对四种不同的投诉者行为和应对方式的分析。

1）消极者。消极者的具体表现及应对方式见表 4-1。

2）发言者。发言者的具体表现及应对方式见表 4-2。

表 4-1　消极者的具体表现及应对方式

具体表现	应对方式
态度消极、冷漠	深切表示关怀
使用简单的语言	主动告知如何处理
二次来厂率不高	挖掘抱怨的原因

表 4-2　发言者的具体表现及应对方式

具体表现	应对方式
把遭遇告诉别人	隔离群众
坚持己见	先行认同
容易把问题复杂	弄清抱怨主因

3）愤怒者。愤怒者的具体表现及应对方式见表 4-3。

4）危险分子。危险分子的具体表现及应对方式见表 4-4。

表 4-3　愤怒者的具体表现及应对方式

具体表现	应对方式
主动告诉他人不满之处	隔离群众
语言、语调等肢体语言夸大	倾听意见，带有同情心情
要求更高层次与其交谈	告知上级其意见

表 4-4　危险分子的具体表现及应对方式

具体表现	应对方式
语带威胁	隔离群众
明确要求赔偿条件	提供 2~3 个解决方案
可能有其他行动	追踪观察

6. 投诉处理结果

1）结果公平。投诉处理的结果符合投诉者的期望。

2）程序公平。投诉处理程序符合国家有关法律、法规。

3）互动式公平。投诉处理的结果与投诉者的期望不相符，但顾客受到了尊重、理解。

五、投诉的预防

1. 首问责任制

谁接待的顾客由谁负责到底，也称为“一票到底的服务”。

2. 自行抽检

企业从接待、实际业务服务、质检到电话跟踪，实行抽检，对发现的问题，及时查找原因，制定对策。一些汽车生产厂家对特约服务站实行的“飞行检查”很值得我们借鉴。

生产厂家的检查人员在不通知特约服务站的情况下，在某一顾客的车辆上设计几个故障，然后由顾客开车到服务站检查维护，通过对服务站维护效果的检查，来考察服务站的服务规范、服务水平及故障排除能力。生产厂家的检查人员有时也假设一个需救援的车辆，打

电话让服务站前去救援，以考察服务站的反应和救援能力。

3. 预警制度

对一些挑剔、易怒的顾客，提前通知各部门，让每个人都提高警惕。

4. 标准工作流程的落实

企业有了标准工作流程，就要抓好落实，人人都按照工作流程行事，就会堵塞漏洞，避免或减少顾客投诉。

5. 员工培训

1）培训员工，让他们知道，顾客抱怨是一份礼物，它可以有如下作用：

① 不断改进企业的服务系统。

② 优化企业的工作流程。

③ 完善企业评价体系。

④ 了解顾客需求。

2）告诫员工，不能有如下错误行为：

① 同顾客争吵、争辩。

② 打断顾客讲话，不了解顾客关键需求。

③ 批评、讽刺顾客，不尊重顾客。

④ 强调自己的正确，不承认错误。

⑤ 不了解顾客需求前随意答复顾客要求。

⑥ 员工之间不团结，表达给顾客的意见不一致。

案例 4-5

一顾客开一皇冠车到 F 厂，要求更换车轮轮毂轴承，业务接待告诉顾客轴承价格是 600 元，工时 80 元，共计 680 元。等车辆维修完毕，业务接待很抱歉地对顾客讲，轴承价格应为 800 元，要求顾客付 880 元。顾客拒付这多余的 200 元，并说：假如我知道轴承 800 元，我就不换了。业务接待说：如果不换的话，我给你拆下来。顾客说：给我拆下耽误时间怎么办？双方僵持不下。最后找到维修厂长，厂长考虑了一下，同意按 680 元收顾客的钱，并对顾客表示歉意。有些员工对此事不理解，问厂长，厂长给他们讲了一个故事。在巴黎的一家时装店，有位太太看中了一套高档服装，价格 为 100 法郎，她马上掏钱买下了这套服装。当她要离开时营业员告诉她：十分抱歉，这套衣服本应付 1000 法郎，由于疏忽标成了 100 法郎。这位太太对此很不满意，她认为这件衣服就应以她看到的价格购买。营业员向老板反映此问题，老板同意太太拿走衣服，并表示抱歉。第二天，这件事出现在巴黎的某家报刊上，引起轰动。这件事等于给这家服装店做了一次广告，接下来很多顾客光临这家服装店，所带来的收入远远高于 1000 法郎。

第三节　顾客满意度调查与分析

顾客满意度是衡量顾客对企业服务水平满意程度的综合性指标，通过对满意度调查可以估计和了解顾客在整个关键问题上对企业表现的看法。

一、顾客满意度的调查方法

选定一家独立的第三方商业咨询机构或企业成立专门组织负责调查。

1）确定在一个时间段内来企业接受服务的顾客。

2）制定调查方法，如电话询问、发放调查问卷、登门拜访等。

3）制作调查问卷，并对问卷内容的不同项目设定加权值。

4）进行问卷调查。

5）对问卷结果分析整理。

6）计算顾客满意度值。

7）分析企业的服务状况和潜在风险。

二、调查应注意的问题

1）在抽取调查样本时，被调查的对象必须是亲身经历了服务过程的消费者本人。

2）样本的数量应能代表企业的实际工作状况，一般不低于服务顾客数量的5%。

3）样本的个体应采取随机抽取的方法。

4）在确定加权系数时对核心项目的加权值设定应稍高。

三、顾客满意度调查问卷

1. 调查问卷的形式

关于顾客满意度的调查通常可以以问卷形式展开。问卷的设计主要有两种类型：封闭式问题(Closed Questions,简称CQ)和开放式问题(Open Questions,简称OQ)。CQ指问卷本身提供备选答案，OQ指问卷本身不提供答案，由被调查对象根据自己的意向和感受回答问题。考虑到被调查对象的耐性、时间问题和分析结果时的方便性与可操作性，主要采用封闭式问题。具体题型如单选、多选、排序、打分、问答、比较、配合、倾向程度等。问卷调查的内容非常丰富，如格式、原则、技巧等，读者如有需要可查阅相关书籍和文献，在此我们简要介绍几种售后服务中方便实用的形式。

（1）量化打分形式　该种方式要求被调查对象根据自己对各项因素的态度强弱程度为每一项调查内容打一个分数，如满分为5分或10分等。具体打分可以是连续的，也可以要求为离散的，没有严格的等级大小。

例如，当您送修爱车时，请评估以下因素在您心目中的重要程度，并为之打一个分数，满分10分表示非常在乎，最低分0分表示根本无所谓。具体格式见表4-5。

表4-5　量化打分形式

您所选择的服务站或维修厂	分数(满分10分,最低分0分)	您所选择的服务站或维修厂	分数(满分10分,最低分0分)
环境设施		收费标准	
时间效率		附加免费服务	
服务态度			

这种方式的优点是简单易懂，容易接受，便于现场采访或调查的顺利进行，且在进行数据统计和结果分析时也较直观，便于最终结论的形成和描述。作为一种常见的调查问卷形

式，其特点是能确定顾客最关注的因素，并为相似的表现程度提供了足够的量度余地。

（2）次序排列形式　该种方式要求被调查对象根据自己对各项因素的态度强弱程度进行排序，无需其他特殊规定。

例如，以下是您在送修爱车时所选择服务站或维修厂的各项相关因素，请根据在您心目中的重要程度排序，序列号最小(为1)的为最看重的，序列号越大为越可以次要考虑的。具体内容见表4-6。

表4-6　次序排列形式

您所选择的服务站或维修厂	排　　序	您所选择的服务站或维修厂	排　　序
环境设施		收费标准	
时间效率		附加免费服务	
服务态度			

次序排列形式避免了出现相同分数的情况，可以为顾客优先要求次序的确定提供信息和依据，有利于发现商家在哪些方面做得最好以及是否在顾客最关注的方面做得好。但该方法存在两个明显问题：一方面，有可能出现顾客对某些先后次序犹豫不定，感觉难以填写，且一旦项目稍多，顾客更会感觉难以下手，很有可能一段时间之后出现匆匆浏览应付了事的情况，大大减弱调查结果的准确性；另一方面，由于序列的结果量化存在难度，尤其当各项因素的实际水平相差不多时，很有可能造成最终评价的不公平性。

（3）总加量表形式　总加量表又称Likert量表(Likert scale)，是一种定距量表。量表所收集的数据可以借助统计软件(如SPSS)进行各种参数或非参数检验，以此来挖掘量表所反映的深层信息。总加量表于1932年，由美国社会心理学家R. A. Likert在原有的总加量表基础上改进而成。这种问卷一般由一组与调查主题相关的陈述以及其他一些辅助内容所组成，是由设计人员在一定的理论框架基础上，顺从调查目的和要求而构制出来的，用来探知被调查对象的态度、看法、评价或行为倾向等方面的信息。

例如，请阅读以下陈述，并在最能准确表达您同意或否定程度的方框中打“√”。具体内容见表4-7。

表4-7　总加量表形式

项目	很同意	比较同意	既同意又不同意	比较不同意	很不同意
当您送修爱车时，服务站或维修厂的环境设施是一个非常重要的因素					
当您送修爱车时，服务站或维修厂的服务态度是一个非常重要的因素					

总加量表的设计比较简单并易于操作，具有效率高、信度好、实施方便等特点，在社会科学领域被广泛使用，尤其是社会学、心理学、管理学等领域。但这种方法不太精确，且在转化成量化数据时，需要调查者为每一级赋一个分数，比较麻烦，且对各种态度的覆盖面也有限。

（4）Osgood语义分化量表形式　语义分化量表或称语义差别量表(Semantic Differential Scale)，是由美国心理学家于20世纪50年代后期发展而成的一种态度测量技术。它是以形容词的正反意义为基础的，标准的语义差异量表包含一系列形容词和它们的反义词，在每一

个形容词和反义词之间有 7~11 个区间，被调查对象可以通过选择两个相反形容词之间的区间反映他们关于各调查因素的感觉，记下对性质完全相反的不同词汇的反应强度。

例如，当您送修爱车时，您对服务站或维修厂的各项因素的重视程度调查。请在最能准确表达您的重视程度的“♡”内打“√”。具体内容见表 4-8。

表 4-8　Osgood 语义分化量表形式

1. 环境设施一点也不重要	♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡	极其重要
2. 时间效率一点也不重要	♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡	极其重要
3. 服务态度一点也不重要	♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡	极其重要
4. 收费标准一点也不重要	♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡	极其重要
5. 附加免费服务一点也不重要	♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡ ♡	极其重要

语义差别量表的主要优点是可以清楚有效地描绘形象。当同时测量几个对象的形象时，还可以将整个形象轮廓进行比较。由于功能的多样性，它被广泛地应用于市场研究，如比较不同品牌商品、生产商的形象，以及帮助制定广告战略、促销战略和新产品开发计划等。其缺点是缺少定性分析，而且也可能造成被调查对象填写不便。

2. 调查问卷的特点

问卷调查具有标准化程度高、便于进行统计分析处理、匿名性强和效率高等特点，是各种调研中常用、实用、易用的一种研究方法。但同时问卷调查又存在如下一些缺点：

1）所选样本如果代表性不够，将影响结果。

2）如果被试不合作，言不由衷，将影响结果。

3）如果问题太复杂或太抽象，被试回答有困难。

3. 调查问卷编制的基本原则

在设计调查问卷时要尽可能选择合理有效、易于实施的方案，并注意问题编制的基本原则。

1）在指标体系的基础上编写问题。

2）问题内容应具体、清晰、不含糊，避免使用模糊的术语或行话，避免出现双重问题。

3）问题表述应通俗、简短。要用柔和的词语而不用生硬的词语；用简单句而不用复句；用肯定句而不用否定句或双重否定句。

4）问题设计应避免各种偏向，避免使用导向性、威胁性、隐私性问题。

5）问卷不宜太长。

四、顾客满意度调查结果分析

1. 数据分析步骤

顾客满意度调查完毕后，还有一项非常关键的步骤就是进行数据分析，分析调查结果，得出结论或评价。数据分析是指通过对数据的重新安排、排序及处理，将原始数据转化为易于理解和解释的形式，以提供描述性信息。这一工作的准确性程度对能否正确理解顾客的感觉及制定改进战略计划起着极为关键的作用。具体步骤如下：

1）确定回收率和有效率。在进行统计分析之前，首先要对回收的问卷做回收率和有效

率的统计。回收率一般要求在70%以上，对问卷结果的分析才是有效的。

2）进行数据统计、处理和分析。一般可用SPSS和Excel两个常用统计软件对调研数据进行统计分析，形成数据文件，然后再绘制统计表，并选取合适方法进行定量分析和定性分析。

① 描述统计。对已获得的数据进行整理、概括，显现其分布特征，包括通过归组、编表、绘图等方法进行数据的初步整理，计算各种特征量等。

② 推断统计。在描述统计的基础上，运用概率的理论，在一定可靠程度上对总体分布特征进行估计、推测，包括总体参数估计和显著性检验两部分。

3）语言描述解释统计数据，得出结论，并形成文字报告。

2. 数据分析注意的问题

一般说来，选取合适的问卷分析方法是非常困难的。主要注意两个问题：其一，若只需对问题进行初步探索，那么可采用定性分析或简单定量分析；其二，若需要对问题进行深层研究，探索事物的本质，则需利用复杂定量分析。

在复杂定量分析中，对于态度性问卷，较宜利用因子分析；若需对问题选项进行划分，则可选用聚类分析；而对于多因素调查，可采用正交分析。当然这些方法也可交叉使用。而实际操作中，问卷分析人员的经验和专业知识非常重要，往往起着决定性作用。总之，我们应尽可能做到定性分析与定量分析统筹应用，使之互相配合，以便收到更准确、更全面、更细致的调查结果。

五、顾客满意度调查与分析案例

下面介绍的是某企业进行顾客满意度的调查情况。

1. 顾客满意度调查问卷

顾客满意度调查问卷见表4-9。表中打分项满分为10分，表示非常满意；最低分为0分，表示极不满意。加权系数为数据统计时所用的值，不影响顾客打分，即发给顾客的调查问卷上不写有加权系数。此例为典型的量化打分形式。

表4-9　顾客满意度调查问卷

调查项目	相关指标	打分	调查项目	相关指标	打分
维修质量（加权系数设为0.30）	正确诊断车辆故障能力		价格（加权系数设为0.20）	维修费用合理	
	车辆一次修复率			解释维修费用	
	按照顾客要求提供服务的水平			事先说明维修费用	
				解释维修过程	
顾客对待（加权系数设为0.25）	乐于满足顾客要求		D配件（加权系数设为0.15）	配件是否缺货	
	为顾客提供中肯的建议和信息			配件质量	
	电话回访		时效性（加权系数设为0.10）	快速登记来厂车辆	
	服务流程			遵守维修时间	
	重视顾客抱怨			接待人员准确估算时间	
				遵守预约服务	

2. 顾客满意度分析

表 4-10 为某企业根据顾客满意度调查表，统计出来的顾客不满意项。

表 4-10　顾客不满意项统计表

序　号	顾客不满意项	项　次	百　分　比
1	维修质量	60	30%
2	顾客对待	50	25%
3	价格	29	20%
4	配件	15	15%
5	时效性	10	10%

六、改进

提高顾客满意度可采取以下措施。

1. 经常开展服务问卷活动

企业可制定一些与企业服务有关的信息调查表，以适当的方式让顾客加以评论，通过对顾客意见的分析，对服务加以改进。

2. 设立投诉电话和投诉信箱

服务过程中顾客的投诉不可避免。处理不当，顾客就可能转向其他企业；处理得当不仅对改进服务大有帮助，而且投诉顾客可以成为忠诚顾客。企业设立投诉电话和投诉信箱，建立投诉流程，处理好每一件投诉事件。值得注意的是，企业应及时将投诉处理结果告诉顾客，并表示感谢。

3. 飞行检查或神秘检查

为真实评价企业内部服务质量情况，企业可委托第三方在内部人员不知道的情况下，扮成顾客参与其中，感受服务情况，对企业的服务情况进行评估，以利企业改进工作。

案例 4-6

某品牌汽车特约服务站在顾客满意度调查中发现，顾客不满意项中有 53%是反映服务站不允许顾客进车间，顾客对维修情况缺乏了解，从而产生不信任感。

针对此情况，服务站采取了以下措施：

1）在宣传栏中宣传顾客不进车间的好处。

2）对有抱怨的顾客，由业务接待进行解释。

3）请示总公司在顾客休息室设立视频监控，让顾客在休息室可看到车辆维修情况。

宣传和解释顾客不进车间的好处：

首先是为了您的安全。维修车间有很多潜在的危险，维修人员经过专门培训有防范意识，而您对车间整体情况不了解，不知道哪些地方不能停留，哪些物品不能接触。车间里的燃油、电解液、飞溅的铁屑可能伤害您的眼睛或皮肤，坠落的重物可能对您的身体造成伤害。

第二是为了您车上物品的安全。维修人员在维修车辆时，车门是不上锁的，若顾客都进入车间，难免有个别不法分子趁乱浑水摸鱼，盗窃财物。

第三是为了提高工作效率。车间人员太多，势必影响维修人员的工作，也会影响您的完工时间。

经过宣传和解释，顾客对服务站不允许顾客进车间有了新的认识。后来，服务站在顾客休息室设立了视频监控。两个月后的顾客满意度调查中，顾客不满意项中反映服务站不允许顾客进车间的抱怨，由53%下降到20%。

5 第五章 日常运营管理

服务竞争将成为汽车市场新的竞争目标，追求“差异化”服务是打造竞争优势的战略选择。

第一节　服务规范管理

一、服务用语规范

维修企业常用服务用语如下：

1）接电话时，首先问“您好”。

2）要求顾客提供证件或询问时，要“请”字在先，结束时要说“谢谢您”。

3）因某种原因表示歉意时，要说“很抱歉”“对不起”。

4）顾客对你表示谢意，应回答“别客气”。

5）在办理业务中，因某种原因需暂时离开或暂停一下，应向顾客说“对不起，请稍后”。

6）若因故离开岗位，回来后应向用户说“对不起，让您久等了”。

7）共用语：“您好”“请”，“谢谢”，“对不起”，“请原谅”，“很抱歉”，“别客气”，“没关系”，“欢迎光临”，“请多提宝贵意见”，“让您久等了”，“谢谢合作”，“欢迎再来”，“再见”。

二、身体语言规范

肢体语言是最基础的沟通元素。业务接待不仅仅要让自己的肢体能言语得体，更要懂得解读顾客的无声语言。业务接待具备了这方面的素质，不但可以赢得顾客的好感和信赖，而且可以帮助我们加深对顾客的了解，加强说服顾客的能力。需注意以下几方面：

1）眼神诚实自信。

2）走路抬头挺胸。

3）手臂摆动得体自然，不做作。

4）面部肌肉放松，不紧张。

5）表情友好和善。
6）与人交谈对视时让人感到自在。
7）与顾客保持合适距离，应不远不近。
8）与顾客谈话时身体略微前倾，不要双臂交叉胸前。
9）谈话时充满兴致。
10）移动身体自然，不别扭，不随意。

三、微笑服务规范

微笑服务是业务接待的基本服务手段。要做到以下几点：
1）与顾客交谈时要保持微笑。
2）顾客不满意时也要保持微笑。
3）电话服务时也要微笑，让顾客感觉到你在微笑。

四、仪表形象规范

仪表指人的外表，包括人的容貌、姿态、服饰、风度等，它是通过视觉信号在社会交往中发生作用的。穿着打扮、仪表修饰是人的心态的外在表现，积极的、明快的、得体的、优雅的仪表外形能够增加人的自信心。仪表端庄体现了一个人的素养、自尊和品位格调，也是对其他人和周围环境的尊重。需要做到以下几点：
1）服装整洁、得体。
2）整体修饰职业化。
3）头发长短合适，不怪异。
4）牙齿清洁、指甲干净。
5）皮鞋擦亮。
6）气味清新。
7）化妆得体，不浓妆艳抹。

五、电话服务规范

据心理学研究的结论，一个人对另一个人的印象取决于见面的前 3s。而电话上你问候顾客的方式就决定了顾客对你的感觉。企业的电话服务规范应统一，不应一人一个样。

1. 接听电话

接听电话时应做到：
1）铃响三声应接听。三声之后，顾客耐心会减退，甚至对企业产生怀疑。
2）问候来电者。可用“您好”“早上好”等礼貌用语。
3）自报单位。也可以报上自己的名字。
4）询问顾客需要什么帮助。
例如：“您好！××汽车售后服务，我能为您做些什么？”

2. 如何让顾客等候

顾客询问的事情或找的人需等待，要妥善处理。需要注意以下几方面：
1）告诉顾客需等待的原因。如：配件需查询，找的服务顾问不在等。

2）告诉顾客大约需要等待的时间。

3）若时间长可以一会儿给顾客回电话。

4）向顾客表示感谢。

3. 记录电话

企业应建立电话记录，不可随意找一张纸记录，过后不知丢到了什么地方，那样会很误事。电话记录应包括如下内容：

1）顾客姓名、电话或手机号。

2）时间。

3）电话内容。

4）若需外出服务，应详细记录地址、车号、车的颜色、故障现象等。

4. 结束电话

结束通话后还应做到以下几点：

1）重复电话记录的主要内容。

2）结束电话时，感谢来电或抱歉打扰，这会给顾客留下良好印象。

3）让顾客先挂断电话。

4）立即落实电话记录。

六、与顾客交谈规范

与顾客交谈时要做到以下几点：

1）态度真诚。谈话态度应真挚、稳重、热情，不可冷淡、傲慢。

2）精神专注。专注是对人的一种尊重，交谈时不可东张西望、心不在焉。

3）语言得体。语言简洁明了，不要含糊其辞或啰嗦。

4）内容适宜。谈话内容应是有益的，不要谈及对方反感的问题。

5）谦恭适度。谈话要谦虚，适当赞扬对方是可以的，但不可吹牛拍马，刻意逢迎。

第二节　服务流程

一个人遵守服务流程并不难，一天遵守服务流程也不难，难的是一个人每一天都要遵守着这个规范。

服务流程包括预约、接待、作业前说明、维修、质检、交车和跟踪。服务流程是企业服务理念在服务工作中的具体体现。

一、预约

1. 预约的好处

预约是汽车维修服务流程的第一个重要环节，因为它构成了与顾客的第一次接触，从而也就提供了立即与顾客建立良好关系的机会。至于是通过电话还是亲自预约，形式并不重要。除此之外预约还有以下好处：

1）可以缩短顾客等待时间，保证顾客按约定的时间取车，从而减小顾客抱怨。

2）可以提高车间设备的利用率，减小设备空闲时间。

3）可以对接受的汽车维修定单进行时间安排，削峰填谷。

4）可以及时订购配件，减小库存配件。

2. 预约服务流程

预约服务流程如图 5-1 所示。

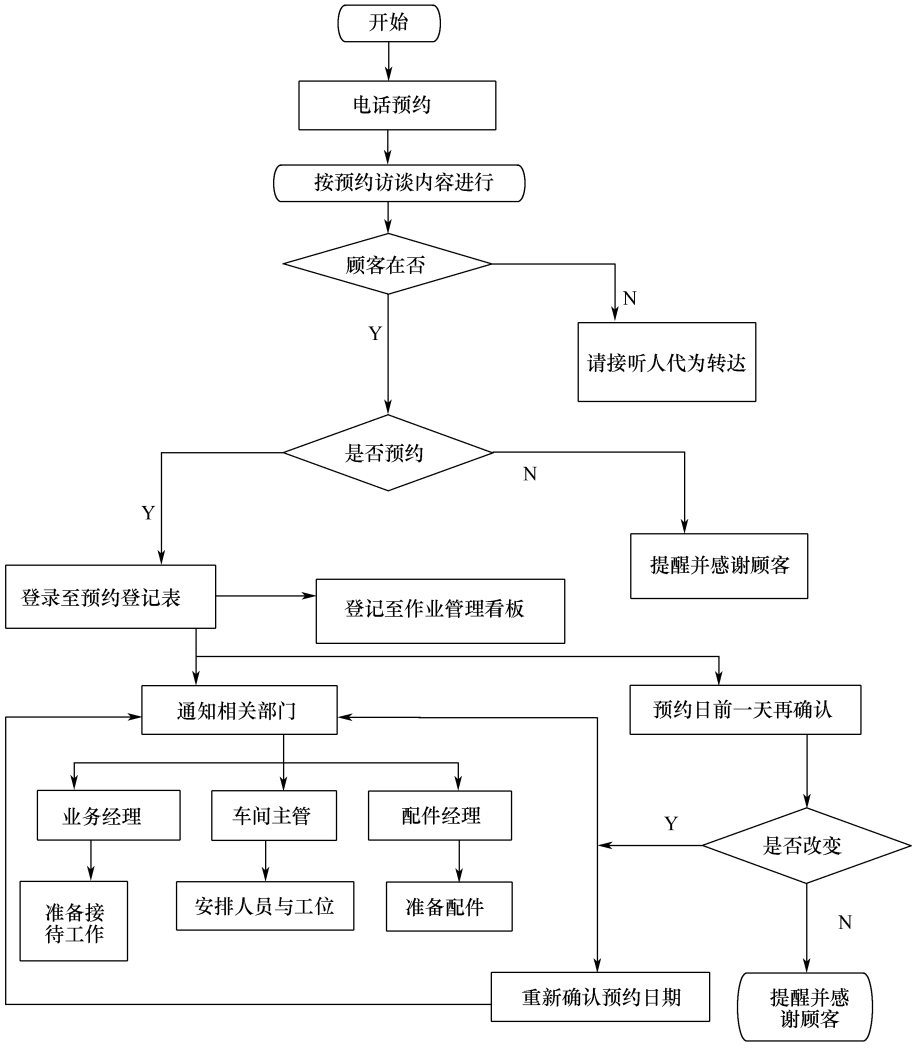

图 5-1　预约服务流程

3. 预约实施规范

1）车辆保养电话预约应在保养前一周进行，信函预约应在保养前两周进行。

2）对预约的顾客应做好预约记录，并通知车间、配件部门。

3）对预约的顾客要余留工位、配件和维修人员。

4）预约日前一天要提醒顾客。

4. 预约服务应注意的问题

进行预约时一个重要的基本原则是，每天都为未预约的顾客和所谓的“紧急情况”保留一定的生产能力。

案例 5-1

张先生是一家小型建筑装潢公司的老板，生意十分繁忙。这两天他感觉驾驶的桑塔纳轿车加速时有些发抖，于是他开车来到经常光顾的一家服务站。刚一进门就看见业务接待桌前围了很多人，他等了半天才排上队，开好了派工单。张先生将车开进维修车间，看到车间车辆满满的，车间主任告诉他来的不是时候，再有半个小时才能给他检修，至于什么时候能修好，车间主任也说不清楚。这期间不停地有人打电话找张先生，张先生有点不耐烦了，决定不修了，就这样，他开着带病的车返回了单位。一连几天，他都开着这辆车办事，虽然有点不舒服，也只好这样。忽然有一天，他接到一个电话，是原来他曾经去过的另外一家修理厂的服务小姐打给他的，问他车辆状况怎么样？他把一肚子委屈一股脑地向服务小姐倾诉，服务小姐问他什么时候方便，可以预约，提前给他留出工位，准备好可能用到的配件和好的修理工。张先生想了想，决定次日早晨 9 点去。第二天早晨 8 点，服务小姐就给张先生打电话，说一切工作准备就绪，问张先生什么时间赴约，张先生说准时到达。当张先生 9 点开车到达修理厂时，业务接待热情地接待他，并拿出早已准备好的维修委托书，请张先生过目签字，领他来到车间。车间业务虽然很忙，但早已为他准备好了工位和维修工。维修工是一位很精明的小伙子，他熟练地操作仪器检查故障，最后更换了四个火花塞，故障就排除了，前后不到半个小时。张先生很是高兴，从此他成为了这家修理厂的老顾客。

二、接待

1. 接待的重要性

因为第一印象留在大多数人的记忆中是最深刻的，所以，顾客接待应当使顾客对企业产生美好的第一印象。

从顾客将车停到业务接待厅门前的那一刻起，对顾客的接待就开始了。从那一刻，顾客就应当感受到友好的氛围，特别是受到友好的问候。接下来与业务接待员的接触、交谈是顾客接待工作的高潮。常常此时顾客对企业的好感和信任程度就产生了。

顾客是否留下，进而成为忠诚顾客，业务接待负有实质性的责任。不满意的顾客会在熟人当中到处讲述其对企业的不满，由此带来的损失是不可估量的。优秀的业务接待，可以化解顾客的不满，挽回由于顾客不满而带来的损失，为企业创造最大的效益。

2. 接待注意事项

1）使顾客满意的前提是与顾客进行良好的交谈，其中包括认真听取顾客意见、提出问题、解释关联性问题以及为顾客提供良好的、专业化的咨询。

2）业务接待有必要与顾客一起检查车辆，若需要用举升机举起车辆，业务接待也有必要一起陪同。这样肯定可以拉近与顾客的距离，赢得顾客的信任。永远记住，对于大多数顾客来说，车辆具有高度的精神和物质价值，而且常常是其财产的重要组成部分。

3）说服顾客相信即将进行的维修工作的必要性和重要性。因为顾客在送修之前几乎总是看到缺点：工时费用高、配件费用高、送车和取车费时以及修车时无车可开等，业务接待的任务就是赢得顾客的信任。

3. 接待服务流程

接待服务流程如图 5-2 所示。

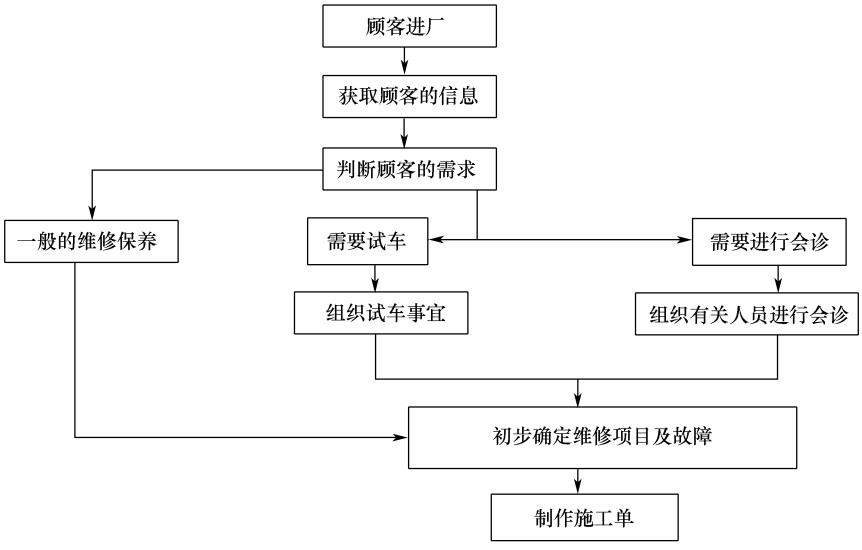

图 5-2　接待服务流程

4. 接待实施规范

1）业务接待负责顾客接待工作，不能因为工作忙，就叫其他人员(如维修人员)代替，否则会让顾客感到不受重视，顾客会对企业产生不信任感。

2）将胸牌戴在显眼的位置，以便顾客知道在与谁打交道。这样有利于增加信任。

3）接待时直接称呼顾客的姓名和职务(如王经理、李老板等)，这样顾客会感到受重视，同时也显得亲切。

4）接待的顾客可分为预约顾客、未预约顾客。对于不同类型的顾客要做到：

① 对于预约顾客，应取出已准备好的修理单和顾客档案，陪同顾客进入维修区。这样，顾客感到对他的预约十分重视，他对接待这一环节会很满意。

② 对于未预约顾客，应仔细询问，按接待规范进行登记。

5）接待时集中全部精力，避免匆忙或心不在焉。

6）认真听取顾客有哪些具体的愿望和问题，通过有针对性的提问更多地了解顾客的要求，并将所有重要的信息记录在派工单中。

7）在填写维修单之前与顾客一起对车辆进行检查，如果故障只在行驶中发现，应与顾客一起进行试车。当着顾客的面进行这种形式的技术检测不仅有利于自己的把握程度，而且可避免不信任。发现新的故障还可以增加维修项目，若业务接待对这一故障没有把握，也可以请一位有经验的维修技师一起进行车辆诊断。与顾客一起对车辆进行检查，还应看一下车辆是否存在某些缺陷。如：车身某处有划痕，某个灯破碎，轮罩缺一个等，这些缺陷应在维修单上注明，避免出现不必要的纠纷。

8）向顾客解释可能的维修范围，若顾客不明白或想进一步了解，可通过易于理解的实例来形象地解释一些技术细节。

9）告诉顾客所进行的维修工作的必要性和对车辆的好处。

10）在确定维修范围之后，告诉顾客可能花费的工时费及材料费。如果顾客对费用感到吃惊或不满，应对此表示理解，并为其仔细分析所要进行的每一项工作，千万不要不理睬或讽刺挖苦。接待时对顾客的解释，会换来顾客的理解，如果事后顾客看到比预想的情况多付钱时，几乎都会恼怒。

在一些情况下，如果只有在拆下零件或总成后才能准确地确定故障和与此相关的费用时，报价应当特别谨慎。

在这种情况下，在费用预算上必须明确地用诸如以下的措辞来保护自己："以上是大修发动机的费用，维修离合器的费用核算不包括在本费用预算中，只能在发动机拆下后才能确定。"

11）分析维修项目，告诉顾客可能出现的几种情况，并表示在进行处理之前会事先征得他的同意。如：顾客要求更换活塞环，业务接待应提醒顾客，可能会发现气缸磨损。拆下缸盖后将检查结果告诉顾客，征求其意见。

12）业务接待写出或打印出维修单，经与顾客沟通确认能满足其要求后，请顾客在维修单上签名确认。

13）提醒顾客将车上的贵重物品拿走。

14）最后请顾客到顾客休息区休息或与顾客道别，并向顾客说一声"谢谢""再见"。

案例 5-2

W 先生是一家外资企业的高级经理，他买了一辆帕萨特 B5 轿车。有一天，车的左前门不小心被划伤了，他将车开到一家修理厂进行维修。业务接待热情地接待了他，详细记录了车的损伤情况，并且绕车仔细检查了其他部位，发现右前翼子板有道划痕。征求 W 先生的意见：是否一起修理一下。W 先生感到很惊奇，由于忙于工作，还没有注意到。他问业务接待需要多少钱？业务接待告诉他需要 100 元，W 先生愉快地接受了。优良的接待既让用户感到满意，又增加了收入。

三、作业前的说明

1. 作业前说明的重要性

作业前说明是向顾客说明作业项目、作业时间、预计金额及交车时间等事宜，详细清晰的说明可以减少或杜绝顾客抱怨及经济纠纷。

2. 作业前说明服务流程

作业前说明服务流程如图 5-3 所示。

3. 作业前说明实施规范

（1）制作估算单

1）按照施工单，在接待系统中输入作业代码、代码名称、作业时间等内容，确定作业的费用金额。

2）查找需要的零件号码及价格，并填写在估算单上。

3）零件没有库存的时候，向顾客确认是否愿意在零件入库后再次来店，然后进行零件订购。零件价格昂贵的时候，可以向顾客收取部分定金。

（2）估算单的说明和确认

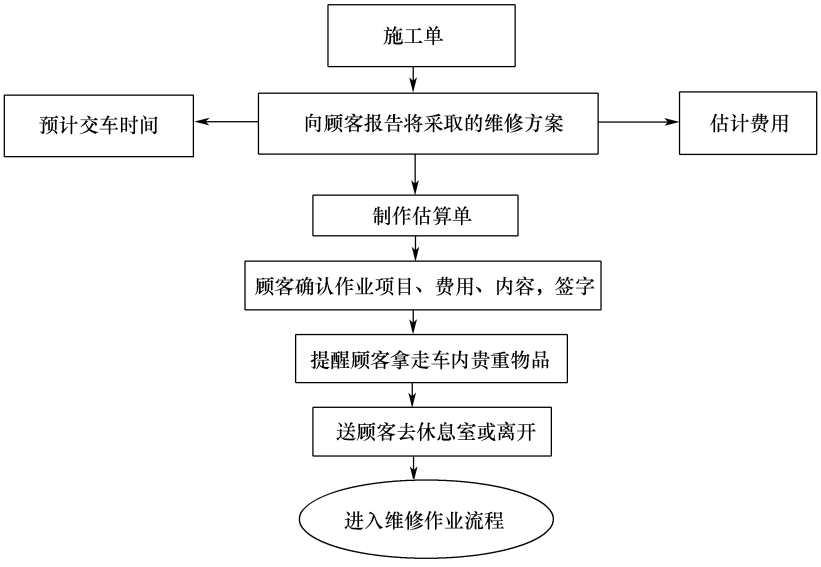

图 5-3　作业前说明服务流程

1）向顾客出示施工单和估算单，同时说明作业项目、作业时间、预计金额及交车时间。

2）确认并记录支付方法。

3）在得到顾客认可之后，请顾客签字。

4）将施工单和估算单的副本交给顾客。

（3）引导顾客进入休息室

1）如果顾客在店等候作业完工，引导顾客进入休息室，向顾客表示感谢，同时介绍可以免费享用的饮料、食物和休息室的设施。

2）对于将车寄存在店内的顾客，需要再次确认联系方法。

（4）车钥匙和寄存车辆的管理方法

1）方便的车钥匙管理方法是减少不必要时间浪费的关键，要下功夫做好管理。为迅速找到车辆，完成服务接待后(即收存了顾客的车辆之后)，认真仔细记好车钥匙、车辆、停车位置、施工单。

2）基本管理细则

① 接待完毕，给车辆编号，并把同样号码牌挂在车钥匙上。

② 对车钥匙保管箱的钥匙挂钩编号。

③ 对停车场的每个车位编号。

④ 在施工单上填写车辆牌照号码、钥匙号码、钥匙保管场所(挂放车钥匙的保管箱等)和停车场车位号码。

四、维修作业

1. 维修的重要性

维修作业是维修企业的核心环节，维修企业的经营业绩和车辆维修质量主要由此环节产生，做好维修工作十分重要。

2. 维修质检工作流程

维修质检工作流程如图 5-4 所示。

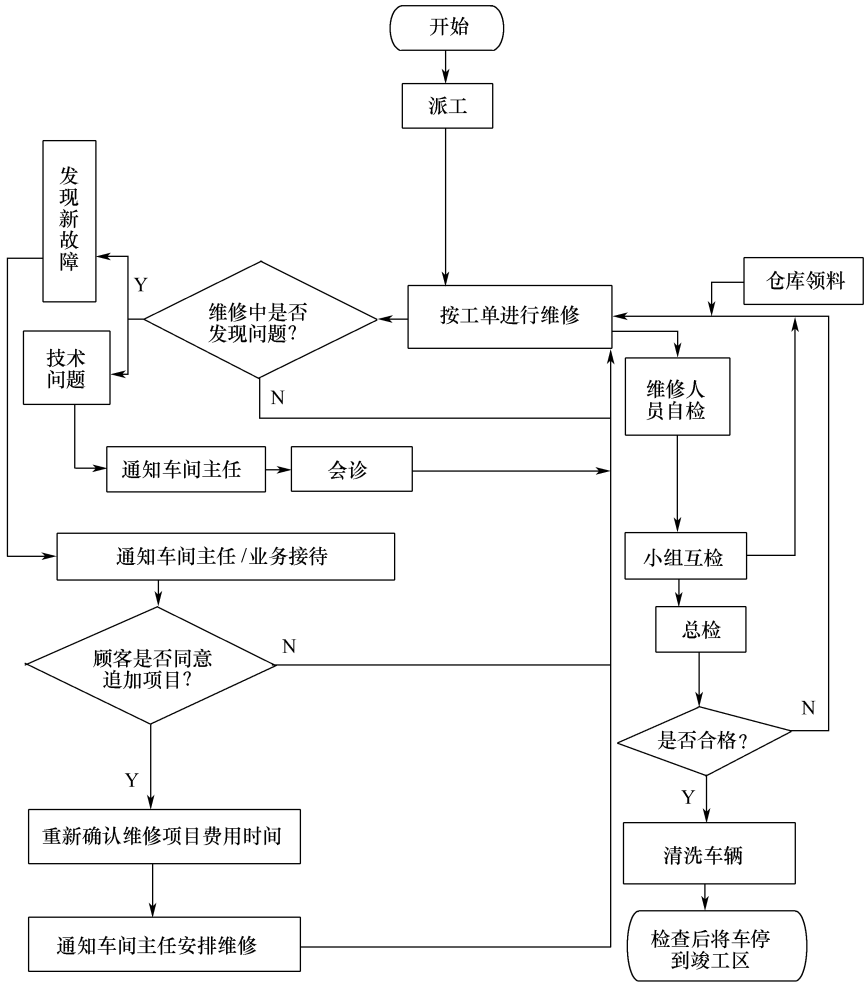

图 5-4　维修质检工作流程

3. 维修服务规范

(1) 维修作业

1) 维修人员的服务规范

① 维修人员要保持良好的职业形象，着统一的工作服，穿安全鞋。

② 作业时要使用座椅套、脚垫、叶子板保护被、转向盘套、变速杆套等必要的保护装置。

③ 触摸内饰品时，需清洁双手。

④ 不可在顾客车内吸烟、听音响、使用电话及做与维修无关的事。

⑤ 作业时车辆要整齐摆放在车间。

⑥ 时刻保持地面、工具柜、工作台、工具等整齐清洁。

⑦ 作业时油水或油脂类掉落在车上时，维修人员须清扫干净。

⑧ 工具、拆卸的部件及领用的新件不能摆放在地面上。

⑨ 维修工作必须遵守修理手册，按照正确的作业顺序，正确使用专用工具和专用仪器，不能野蛮作业。

⑩ 在维修、保养过程中，发现新故障时，维修人员要及时报告车间主任，并通知顾客，得到顾客许可并由顾客签名确认后方可进行追加作业。

⑪ 维修人员要保证在预期的时间内完成维修工作，如果认为可以提前或需延迟完工要报告车间主任，车间主任通知业务接待与顾客联系。

⑫ 作业中如果发现必须马上修理的问题，或是发现轮胎、制动摩擦片过度磨损等近期内需要做维修的不良状况时，可以通过车间主任告诉服务顾问，征求确认顾客意见(这次是否顺便维修)。这样可以让顾客感受到亲切周到的服务，并将上述情况记录在施工单上。

⑬ 如果作业中拆卸了蓄电池，则收音机、电子钟等的存储则会被抹掉，应重新恢复。如果无法恢复原样，必须事先告诉服务顾问，以便向顾客转达。

⑭ 作业完毕将车内的旧件、工具、垃圾等收拾干净。

⑮ 将更换下来的旧件放入塑料袋内，通过车间主任交给服务顾问，或放在规定位置，以便顾客带走。

⑯ 作业中，如果移动了座椅、转向盘、后视镜等的位置，务必恢复至原来的位置。如果忘记了原来的位置而无法复原，必须事先通知服务顾问，以便向顾客转达说明取得顾客谅解。

⑰ 充分理解中间过程检查的意义，在拆解及再组装作业时，如果组装后无法进行检查，则在组装前请示检查。

2）车间主任在作业中承担的工作

① 检查监督作业的进程，如果完工时间晚于预定时间，必须尽早通知服务顾问，以便联系顾客。

② 发生追加作业时，需要联系服务顾问。

③ 进行保修作业时，和服务顾问取得联系，确认是否可以做保修处理。

④ 对维修人员进行必要的技术支持。当作业要求超出维修人员的能力范围时，须另选合适的人员或亲自进行作业。

⑤ 如果因缺件而停工时，须把施工单放回维修进度管理板，同时通知服务顾问。

⑥ 区分返修预约和等待维修的顾客，按优先度的高低开始作业。

3）维修顾问在作业中承担的工作

① 通过与车间主任或作业中维修人员的交谈，始终有效地把握所有车辆的作业进度。

② 发生作业延误和追加作业时，主动联系顾客并请求认可和确认。

(2) 中间过程检查

1）对于需要拆解的作业，中途请技术主管确认状况并请求作业指示。

2）在重新组装前，维修人员本人须检查自己的作业质量，确认没有问题之后方可进行组装。

(3) 作业完工

1）作业完工后，首先由维修人员自己进行完工检查，确认已完成顾客所要求的全部作业，没有任何遗漏。

2）质检员做完检查后，维修人员在施工单上填写完工时间。

案例 5-3

某修理厂接收了一辆雷克萨斯400轿车，该车蓄电池亏电。业务接待开好维修作业单后，顾客就离开了。维修人员将车开到工位进行检查，发现是发电机调节器损坏，打电话与顾客联系，顾客同意更换。车一会儿就修好了。当顾客来取车的时候，向厂长反映车的音响不好用了。经检查这辆车带音响防盗系统，从现在的情况看是音响锁死了。询问顾客音响密码，顾客说不知道该车密码，但知道音响以前是好用的。厂里的人不知怎么解开密码，于是聘请了一位专家，解开了密码，并付了1000元劳务费。由于耽误了顾客的时间，顾客很不满意。

总结这件事的教训：业务接待在断开蓄电池前，应检查音响是否已被锁死，若已锁死，应向顾客反映；若没锁死，应询问顾客音响密码；在无密码的情况下，应不断开蓄电池电缆。

五、质量检验

1. 维修质量检验的重要性

因为只有稳定的维修质量才能使顾客满意，并保障维修业务健康、持续、稳定的发展。因此，在维修过程中及维修结束后认真对质量进行监督不仅仅可以保证顾客满意率，更重要的是可以避免顾客抱怨和投诉，减少返工，为企业节省时间和金钱。

2. 质量检验服务流程

质量检验服务流程如图5-4所示。

3. 质量检验实施规范

1）维修质量实行自检、互检和专检相结合的质量检验制度。维修人员负责对维修质量的自检，各作业班组负责本班组维修质量的互检，专职质量检验员全面负责竣工车辆的质量把关工作，维修工作结束后专职质量检验员要对车辆性能进行终检。

2）检查维修单的所有维修项目均已完成，且100%达到质量要求。

3）汽车维修完毕，质量检验员应在维修单上签字确认。

4）检验不合格的维修汽车，应及时通知车间返工/返修，并填写“返工/返修记录单”。

5）质量检验应贯穿于维修的全过程，零部件在发放前应进行检验，若发现不合格品，坚决不能发放。维修人员在维修过程中发现不合格配件，要及时向车间主任报告，得到确认后退回配件库。退回配件库的配件要做好标识、记录。

案例 5-4

S先生是一位非常急躁的人，这天他的三菱帕杰罗越野车发动机开锅了，经检查是发动机气缸垫冲坏了。S先生下午一点还要到200km外的地方谈一笔大生意，因此他希望在这之前将车修好。现在是上午9点，更换气缸垫的时间是绰绰有余的，我们答应了S先生的要求。S先生办其他事去了，维修人员马上抓紧时间干起来，一切顺利。11点20分气缸垫更换完毕。试车感觉冷却液温度表指示比正常值高一点，但没有开锅。经过紧张的检查，分析是散热器有小部分堵塞，对于这种情况，若控制好车速，

发动机可能不会开锅，但万一开锅呢？这时已是 12 点多了，S 先生来提车了，我们告诉他气缸垫更换好了，但冷却液温度表指示比正常值高一点，检查是散热器有小部分堵塞，拆装清洗散热器至少需要 2h。S 先生一听就急了：你们怎么答应的，耽误我的大生意谁负责？不行，我先开车走，回来再修。我们耐心做着说服工作，告诉他这样行驶的危害。S 先生终于同意了，并联系了另外一辆车去谈生意。第二天，我们将一辆完好的车辆交给了 S 先生，我们再次向他表示歉意。S 先生的一句“带病车不能上路”，也算对我们坚持这一原则的肯定。

六、交车

1. 交车的重要性

1）进一步提高顾客满意度。

2）体现物超所值的服务。

2. 交车工作流程

交车工作流程如图 5-5 所示。

3. 实施规范

1）确保车辆内外清洁，检查维修过的地方无损坏或油污。

注意：交付顾客一辆洁净的车非常重要，尤其是一些小细节，如烟灰盒里的烟灰必须倒掉，时钟要调正确，座椅位置调正确。汽车外观的保养占用的时间很少，却事半功倍。

顾客可以明白地感到你对他的汽车进行了处理，第一眼印象往往是最重要的，使人念念不忘。正是那些并非为顾客所期待的“额外的举手之劳”常常会在很大程度上增加顾客的满意度。

2）检查交车时间、费用、实际维修项目是否与维修单上的项目相符。

3）确认工作单上的项目已完成。

4）业务接待审验完维修单后，将维修单送交收款员处核算。

5）收款员检查料单和其他凭证(例如外部维修加工单等)是否齐全，检查出库的材料是否与定单要求的维修范围一致。

6）在顾客取车的时候，原来接车的业务接待员应尽可能亲自领顾客看一下维修完毕的车辆，尽可能地使顾客每次取车的经历都变成一次积极的体验，要使顾客感觉到他的汽车现在又完全正常了，并使他确信选择这家维修厂进行车辆维修的决定是正确的，并尽可能说明免费为顾客进行的项目。例如：

手制动器行程太大了，可能导致手制动器失效，我们已给您调整了。

空调的排水管堵塞了，我们已疏通好了。若不疏通，再有一两天水就流入驾驶室地板了。

也可当面展示给顾客的一点额外关怀。例如：

给“吱吱”作响的车门铰链加油润滑。

调整玻璃清洗液喷嘴角度。

7）向顾客逐项解释发票内容，以便让顾客了解哪些维修是必要的。此时带上损坏的零件来帮助进行说明，总能对顾客的信任产生积极影响，几乎没有比借助损坏的零件来解释更换配件的必要性这一方式更好的办法了。这样也可以避免顾客认为您提供的服务过于昂贵。

8）提醒顾客维修过程中发现但未排除的故障。如果可能，给出报价。如果发现的故障

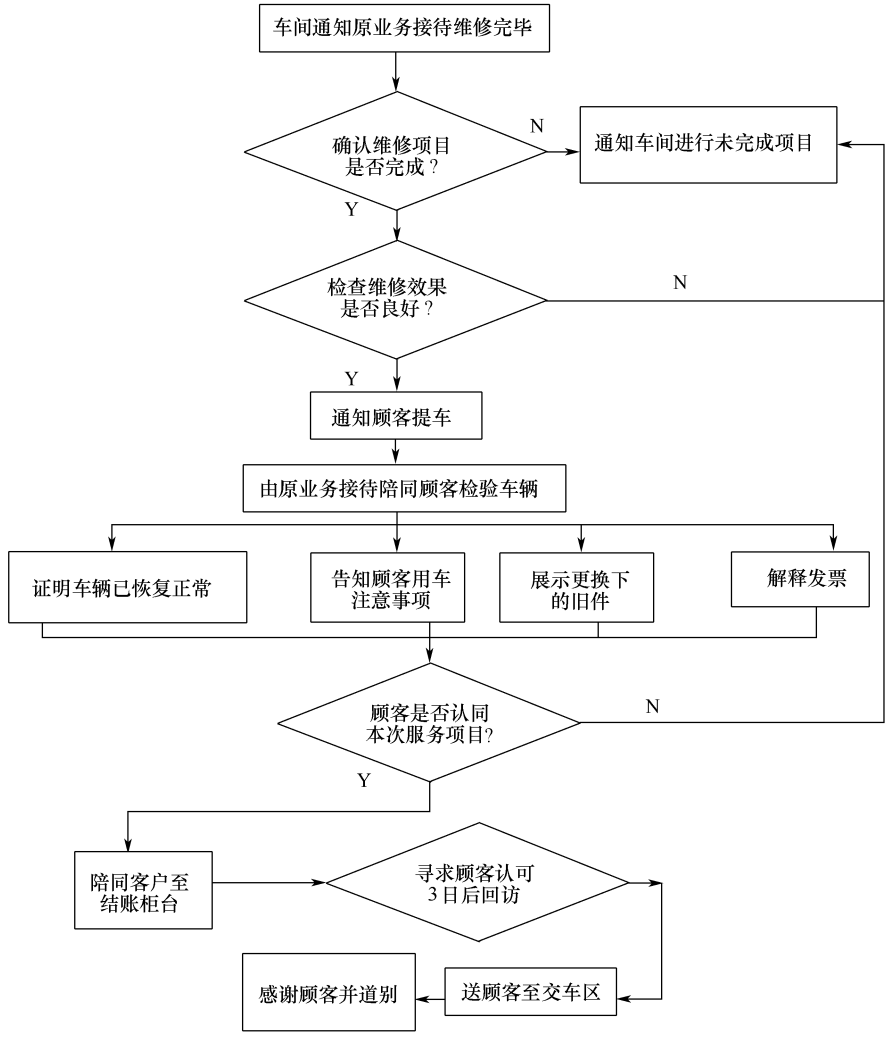

图 5-5　交车工作流程

涉及安全性缺陷，应极力向顾客解释未排除故障的危害。例如：

您爱车的制动摩擦片只剩下 4mm，只能行驶 6000～7000km，一定记住及时更换，否则制动效果会降低，也能造成制动盘磨损。

您爱车的防冻液浓度可在摄氏-10℃的环境中使用，若到较冷的地方建议更换。

您爱车的发动机曲轴前油封漏油严重，建议更换，否则缺少机油，会造成发动机损伤。

您爱车的轮胎已超过了使用极限，在冰雪雨雾天气或在山路行驶易打滑，应特别注意，建议尽快更换。

9）如果向顾客提示当前的服务项目、新推出的项目和下次保养日期，一定会为很多顾客欣赏和接受，这是超值服务的一个体现。

10）向顾客提出关怀性的建议。例如：

您行李箱内装了两箱矿泉水，额外的重量会使燃油消耗增加，若减少这些重量，估计 100km 油耗会减少 1L。

轮胎气压不足会增加燃油消耗，因此应经常检查胎压。

清洗液喷嘴被车蜡堵住了，清洗液喷不出来，我们已将车蜡清除了，以后打蜡时要多注意。

只有业务接待亲自将车辆交给顾客，良好的服务才算画上了圆满的句号。同时，这将再次向顾客明确本维修企业的维修服务能力。

七、跟踪

1. 跟踪服务的好处

1）表达对顾客惠顾的感谢，促进顾客信任度。

2）确保顾客对维修满意，对不满意的采取措施解决问题，保证顾客满意。

3）将跟踪结果反馈给业务接待、维修经理、车间主任等，找出改进工作的措施，以利今后工作。

2. 跟踪服务流程

跟踪服务流程如图 5-6 所示。

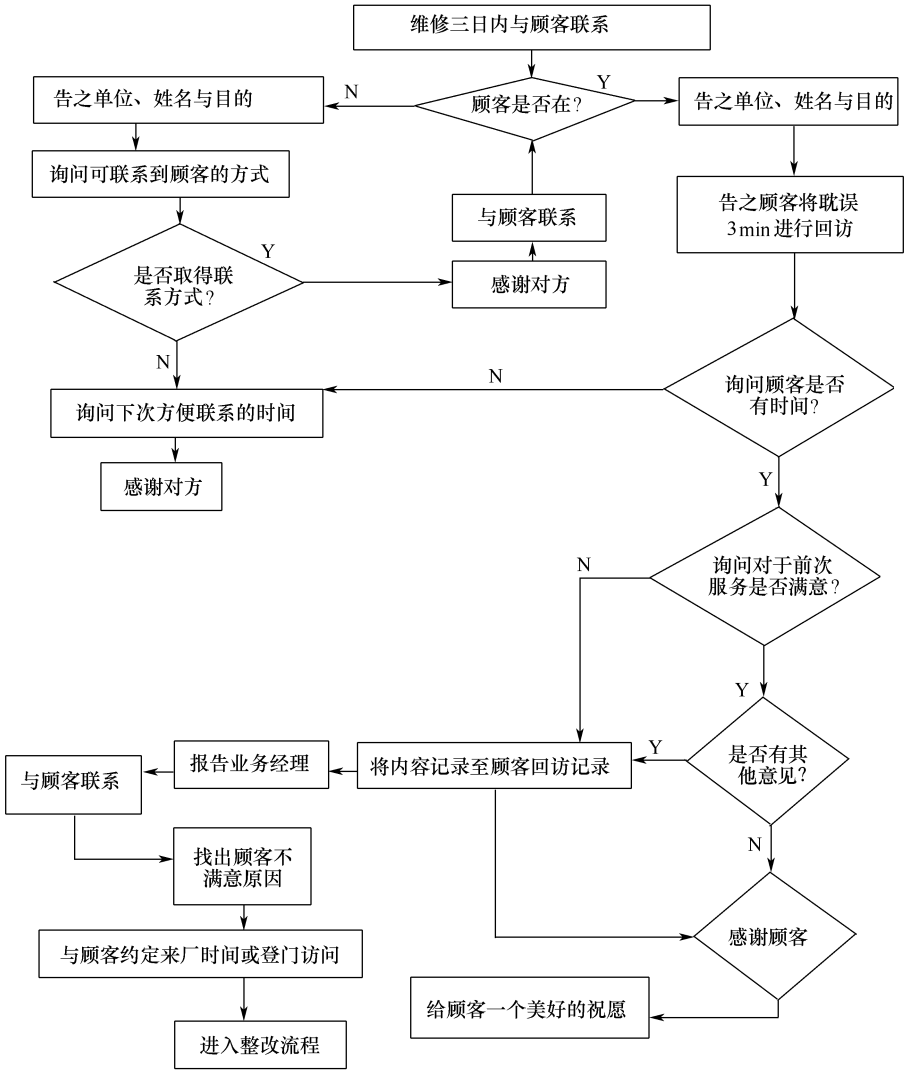

图 5-6　跟踪服务流程

3. 服务规范

1）跟踪可通过电话或信件进行，一般通过电话进行。通过电话回访询问顾客对维修工作的满意程度，应在顾客取车之后 1~3 天进行。电话回访这种形式是一种行之有效的跟踪服务手段。

2）及时将跟踪结果向维修经理汇报，维修经理与顾客联系，属服务质量问题的将车开回进行维修，属服务态度问题的向顾客表示歉意，直至顾客满意，这样从预约开始到跟踪结束，形成一个闭环。

电话跟踪示例：

① 简明地自我介绍。介绍要言简意赅，可这样提问："××先生/女士，您好！我是××特约服务站的××。"

② 说明打电话原因。"我打电话是了解您的车最近在我修理厂维修的情况。"

③ 提出问题。维修服务是否满意？服务及维修人员态度如何？维修质量如何？对我们企业整体印象如何？等等。

④ 记录顾客不满意的原因。将不满意的原因记下来，并告诉顾客："我会将您的意见转告我们经理"。

⑤ 感谢顾客，结束谈话。"谢谢您，耽误这么长时间接受我的访问，期待您一如既往地支持我们！"

案例 5-5

一汽丰田公司服务流程七步法：

没有规矩不成方圆。规范对于一个企业而言意味着能够形成标准化、规范化的管理体制。各个汽车生产商都制定了服务流程，"服务流程七步法"是一汽丰田每个服务顾问的工作准则，它令顾客接受的每一次服务不会因为不同 4S 店、不同接待员而有任何差异，保证为车主提供的每一次服务都透明而规范。

第一步：预约。

车主打电话到 4S 店，告知顾客资料，说明需要进行的维修项目，约定一个合适的时间。在约定时间之前 24h，一汽丰田 4S 店会给车主打来确认电话，以提醒顾客。

由于一汽丰田有着完备的电脑信息记录系统，因此车主只要有曾经在该店的服务历史，他的车型资料包括维修保养记录都可以很快地确定，避免了反复向车主询问车牌号码、上次保养里程等常用信息。

第二步：接待。

车主在约定时间来到 4S 店，首先与服务顾问一同进行环车检查，服务顾问把车辆情况一一记录。看似程式化的流程，在怀疑维修中造成损伤情况时，可以更加清楚地分清责任，避免争执。

检查之后，服务顾问通过预约单与车主确认服务内容。车主可以提出自己的要求、就疑问进行咨询，服务顾问进行解答并告知具体服务内容及用时。

第三步：写下修理要求。

服务顾问将修理内容填在修理单上，并将估算所需的费用和时间写上，车主在确认无误后签字确认，并保留副本。

在咨询过自己希望了解的内容，并签署了修理单后，车主在服务顾问的陪同下来到休息区，在这里观看车辆维修的全过程，并可以利用休息室内丰富的娱乐项目度过等待时间。

第四步：派工和生产。

车辆在修理维修过程中，维修人员会发现一些新的故障或情况，这时服务顾问会及时与车主沟通，询问车主的处理意见，并告知相应的费用及所需延长的维修时间。在这里车主的决定是主要因素，服务顾问只是给出个合理的建议，车主可以根据自己的实际情况决定是否追加作业，服务顾问不会擅作主张。

第五步：质量控制。

在车辆维修完成后，服务顾问会根据维修单的记录对车辆的作业情况进行检查，并按入场时环车检查的情况，对照检查车辆是否在维修过程中受到损伤。

第六步：交车前说明。

服务顾问会将修理结果一一报告给车主，在确认车主没有其他疑问之后，服务顾问会陪同车主到停车处对作业质量进行检查，同时对车主使用车辆做出建议。车主确认车辆状况，付款结账。从服务顾问手中取回钥匙及保修手册后，驶离 4S 店。

第七步：跟踪回访服务。

服务人员会在车主方便的时间进行电话回访，回访电话不仅向车主询问故障解决情况，还会咨询他的意见和建议，以对服务质量进行监督。

第三节　服务质量管理

一、服务质量

服务质量是顾客对维修服务站提供服务的满意程度，或者说是维修服务站通过对顾客的关怀、精湛高效的维修和合理的收费提供了超出顾客的心理期望的服务。

二、服务质量管理的目的

通过日常精确的操作控制来提高维修质量，从而达到以下目的：

1）提高顾客满意度。

2）提高维修车间的工作效率。

3）提高维修的顾客数量。

三、提高服务质量的方法

提高服务质量的管理方法重点包括四个方面。

1. 一次性修复

不能一次性修复常有以下原因：

1）技术不够精湛，技术员的主观能动性差。

2）不合格的最后检查。

3）服务顾问列出的修理要求不恰当。

不能一次性修复的检查方法、原因分析和改善意见见表 5-1。

表 5-1　不能一次性修复的检查方法、原因分析和改善意见

原因	项目	内　　容
技术不够精湛，技术员的主观能动性差	检查方法	评估被授权的技术员 观察技术员的工作习惯，是否懒散、拖延 研究零部件流动模式，查找丢失或延迟的部分
	可能的原因	技术员对自己的工作不热心、态度有所不满或有忧虑 技术员的维修水平较低，技术员和技术主管比较缺乏 公司里没有提供技术培训的体系 维修单上填写了不正确的维修历史或维修要求，技术员没有从维修顾问那里咨询详细的细节 零部件供应不顺畅
	改善意见	雇佣有足够维修知识和有积极性的员工 设计培训体系，在经销店处培训技术员或由厂家进行培训 技术员应该十分周详地理解培训手册、使用者指南、维修手册和厂家发行的服务注意事项 建立制度将每次返工的原因严格记录下来。召开关于返工研究的会议，研究寻找防止错误和粗心大意的方法来提高工作质量(注意:不论问题是什么,如果没有服务好,顾客都会将问题归结为维修站的技术缺乏) 确保和提高零部件的供应水平
不合格的最后检查	检查方法	检查维修单，查看是否记录了最后的检查情况 询问检查人员，进行了什么检查
	可能的原因	因为工作负荷过大，最终检查被个人除去了(技术员、维修顾问等) 车辆通过了一个不合格的测试 因为所有的车辆都是在一天的最后时间完成的，所以没有时间进行最后的检查 维修人员认为最后检查是没必要的
	改善意见	任命一位有资质的员工，他既具有足够的维修技术知识，又能对最后检查有责任心 为最终检查的过程建立统一标准 确保记录每一次最终检查的结果，检查员统计记录出现的错误 建立制度，确保服务经理能够看到所有最终检查的报告 确保每完成一次最终检查，都能在维修单上有所标注(如检查者签名)，并确保检查单附在维修单的后面
服务顾问列出的修理要求不恰当	检查方法	维修顾问是否熟悉维修内容(如语言通俗易懂,对症状的描述清楚) 观察服务顾问的顾客接待过程和所需时间 评估服务顾问的技术知识 评估每位服务顾问每天处理的车辆数量
	可能的原因	服务顾问不具备最基本的维修知识和沟通能力 服务顾问没有了解维修单的重要性 服务顾问每天太忙了 服务顾问的接待和交车程序没有统一标准 服务顾问没有得到很好的培训
	改善意见	强化对服务顾问的培训，使他们具备所必需的最基本的专业知识和技能 培训服务顾问，使他们十分周详地理解服务手册、使用者指南和厂家发行的服务注意事项 建立接待顾客和交车程序的统一标准，并确保服务顾问能够按照标准操作 做出一个样板的维修单，放到文件夹中，确保需要的时候随时都可以看到

2. 按时交车

如果顾客的车辆没有及时修理好，可能是以下一些原因造成的：

1）因为技术人员的能力有限，耽误了维修。

2）不完善的服务接待导致工作量增加。

3）维修单中被拖延的项目。

不能按时交车的检查方法、原因分析和改善意见见表 5-2。

表 5-2　不能按时交车的检查方法、原因分析和改善意见

原　因	项目	内　容
因为技术人员的能力有限，耽误了维修	检查方法	评估技术员的技术水平和能力 对比工作流程和维修单，评估工作的进度 当修理工作完成时，对比所花费的时间和维修单上承诺的时间 评定每项维修的操作时间或每天的周转率
	可能的原因	没有足够的技术员和技术主管 因为设备、工具、技术资料等的不足，耽误或延迟了工作 技术培训不足 工长没有给技术员有效地指导和支持
	改善意见	雇佣具备充足技术技能的员工 创造一个使技术员能够轻松、安全工作的环境，确保足够的设备工具 为每一位技术员建立一个维修顾客数目的目标，或者通过周转率来激励他们的积极性 在不降低维修质量的前提下，树立每一位员工按时完成维修工作的意识 建立培训机制，提高维修技能 确保每一位技术员周详地理解最新版的维修手册、服务手册、使用者指南和使用注意事项 鼓励技术员对工作进程作出计划并且提前做好准备
不完善的服务接待导致工作量增加	检查方法	对比顾客在维修单上的要求和维修中实际做的内容 检查在维修单上是否显示了所承诺的维修时间 顺着相关维修项目的顺序查找可能出现的多余工作
	可能的原因	因为过高的工作负荷导致草率的接待和不恰当的接待程序 在维修单中没有显示承诺时间 需要的零部件没有到货 因为服务顾问没有询问顾客联系方式，所以在维修出现问题需要顾客追加授权的时候不能及时与顾客联系
	改善意见	培训服务顾问，使他们能够把维修单填写完善 统一工作流程的标准，准备一张流程表来展示步骤 确保被替换下来的零部件要提供给顾客检查 工作完成时，在车辆上醒目标出（内容包括承诺的时间）
维修单中被拖延的项目	检查方法	在承诺时间到达前 30~60min 检查维修单的每一项，确保工作已经完成 观察主管人员如何在维修结束时计算维修单的总成本
	可能的原因	当服务顾问非常忙的时候，他们倾向于把结束维修单作为最后完成的事 工作文件已经堆积起来 有太多的空谈和无用的工作 工作流程安排不合理或者不能做得清洁、有序
	改善意见	分析为什么文件已经堆积起来，寻找方法来改善 如果问题出在主管人员身上，就应对他进行有效的培训 清除造成服务顾问和工作人员不能及时结束维修单的障碍

3. 服务顾问的顾客关怀

阻碍服务顾问给顾客提供更好服务的因素：

1）缺乏感情的态度。

2）不恰当的语言。

3）顾客要求进行不恰当的询问。

服务顾问的顾客关怀不到位的检查方法、原因分析和改善意见见表 5-3。

表 5-3　服务顾问的顾客关怀不到位的检查方法、原因分析和改善意见

原　因	项目	内　容
缺乏感情的态度	检查方法	仔细观察服务顾问的语言、习惯和行为 通过问卷调查的形式了解顾客的观点 在接待现场帮助服务顾问
	可能的原因	服务顾问是否不喜欢与人沟通、懒惰、反映迟钝 服务顾问没有得到足够的培训，对车辆装备、规格、维护和修理方法不够了解 工作中不能想到公司的方针政策、目标、程序、措施等 服务顾问在顾客关怀方面没有经验 面对顾客时，服务顾问扮演的是消极的角色，只是被动地回答问题，服务顾问不会问顾客任何问题，也不会主动地提供顾客任何信息和建议
	改善意见	雇用有责任心的员工 建立顾客关怀的统一标准，在衣帽间或员工休息室向他们演示 组织服务顾问参加顾客关怀培训，并举行顾客关怀竞赛 将顾客关怀作为工作业绩评估的一项内容 进行日常 OJT 培训 准备一份“服务顾问指南”的小册子，并发给服务顾问
不恰当的语言	检查方法	观察服务接待和交车的方法 通过调查问卷了解顾客的观点
	可能的原因	服务顾问性格不适宜这项工作：爱争吵、脾气急躁、消极、羞怯、喜怒无常等 服务顾问没有经过良好的培训 公司的方针政策没有良好地贯彻执行 服务顾问在顾客关怀方面没有足够的经验
	改善意见	雇用性格好的员工 建立基础的顾客关怀的统一标准，在衣帽间和员工休息室向他们展示这一标准 组织服务顾问参加顾客关怀培训，并举行顾客关怀竞赛 将顾客关怀作为工作业绩评估的一项内容 进行日常的 OJT 培训 准备一份“服务顾问指南”的小册子，并发给服务顾问
顾客要求进行不恰当的询问	检查方法	对比维修单上顾客的要求和实际操作步骤 观察服务接待和交车的方法 通过调查问卷了解顾客的观点 统计每天服务顾问填写的维修单的数目
	可能的原因	因为服务顾问非常忙碌，所以他们要根据自己的判断力来决定服务的需要 服务顾问没有掌握询问和判断顾客维修需要的技能（如缺乏预诊断能力） 当咨询顾客关于维修的要求时，服务顾问缺乏聆听的技巧
	改善意见	雇用有基础技术知识和工作经验的服务顾问 培训服务顾问如何进行预诊询问和填写维修单 通过会议来讨论改善的方法 服务经理根据服务顾问的不同自身情况进行培训 建立合适的基于顾客关怀 7 步法的服务接待标准，并确保执行 使用预诊询问单 建立制度使服务顾问在高峰时期得到帮助 根据每天服务顾客的数目，确保充足的服务顾问的人数

4. 合理的收费

可能造成顾客认为收费不合理的因素：

1）不完善的服务收费系统。

2）服务顾问对维修费估计不准确。

3）关于收费的解释不完善。

可能造成顾客认为收费不合理的检查方法、原因分析和改善意见见表 5-4。

表 5-4　可能造成顾客认为收费不合理的检查方法、原因分析和改善意见

原　因	项目	内　容
不完善的服务收费系统	检查方法	对比维修单查找是否存在对顾客同一型号车型的同一服务收取了不同的费用 将估算单和相对应的维修单上的人工费和零部件费做对比研究 观察服务接待和交车，找出顾客对收费不满的原因 通过分析交款台顾客填写的意见表来了解顾客关于收费的想法
	可能的原因	服务收费系统设置不合理，或者时间早于 5 年前(如类别分类没有次序) 有可能服务顾问推销了不需要进行的操作 服务顾问根据顾客的不同来调整费用 技术员忘记在维修单上填写某些操作
	改善意见	在服务收费的基础上作出一个收费账目(如零部件、工费、转包和销售费用来建立一个服务收费体系) 建立接待过程的标准，使费用评估尽可能准确 培训服务顾问，使他们能够十分完善地填写维修单 展示一个醒目的标准来写明服务的价格 每年重新审查服务收费，确保能够保住成本和开销 要求每一位技术员在完成操作后将工作项目填在维修单上，防止收费时遗漏某些项目
服务顾问对维修费估计不准确	检查方法	对比维修单查找是否存在对顾客同一型号车型的同一服务收取了不同的费用 将估算单和相对应的维修单上的人工费和零部件费做对比研究 观察服务接待和交车，找出顾客对收费不满的原因 与技术负责人一起检验完成的维修工作和服务顾问在维修单上列出的项目是否一致
	可能的原因	服务顾问缺乏专业知识，一些收费项目计算错误 不会利用一些辅助工具(如维修手册、维修记录) 维修顾问对评估单和维修单之间关系的重要性理解不够 没有服务顾问培训体系，或者培训体系的效果不佳 维修单上，被替换的零部件和人工费不能够匹配(如更换了一个机油滤清器，却没有收取人工费)
	改善意见	对服务顾问进行详细的培训(正确进行服务接待、做评估) 服务顾问学习掌握最基本的汽车技术知识 服务顾问能熟练使用一些辅助工具(服务手册、使用者手册、维修记录等) 做出一个样板的评估单和维修单，放到文件夹中，确保需要的时候随时都可以看到 把服务收费标准印成一个可以装进口袋里的小册子，发给服务顾问

（续）

原　因	项目	内　容
关于收费的解释不完善	检查方法	观察服务顾问的接待程序，看看他们接待每一位顾客的时间 观察服务顾问在把车辆交给顾客时是如何解释收费的 评定服务顾问的专业知识 评估每天每位服务顾问所接待的顾客数目
	可能的原因	服务顾问没有基本的专业技术知识 服务顾问人数不够，太忙了 没有服务接待和交车程序的标准 服务顾问没有接受过适当的培训
	改善意见	对服务顾问进行所有基础培训项目的培训 进行培训，让服务顾问学习掌握最基本的汽车技术知识 进行培训，让服务顾问能熟练使用一些辅助工具（服务手册、使用者手册、维修记录等） 详细解释所进行的操作和需要更换的零部件，并且给顾客出示换下来的旧零部件 准备一份服务顾问手册，上面写明接待的标准流程、工时费、保修申请等项目，提供给每位服务顾问

第四节　5S管理

一、5S管理的内容及作用

1. 什么是5S管理

5S管理也被称为5S活动，它是指对生产各要素（主要是物的要素）所处的状态不断地进行整理、整顿、清扫、清洁和提高员工教养的活动。5S是取整理（Seiri）、整顿（Seiton）、清扫（Seiso）、清洁（Seiketsu）和素养（Shitsuke）五个词语的日语罗马拼音的第一个字母。5S起源于日本的一种家庭方式，它针对地面和物品提出了整理和整顿两个S，日本和西方一些企业将其引入进行生产现场管理，随着管理的需要和水平的提高，后来又加入了其他3个S，这样就形成了今天被世界很多企业所采用的5S管理。一些企业在实践中又加入了安全、服务，形成了7S管理。有些企业提出了6S或10S管理，这样，5S管理的内容越来越丰富了。本节讲的是5S管理。

2. 5S的内容

（1）整理　整理是将工作场所的物品按常用的、不常用的和不用的区分开。具体内容如下：

1）经常用的放置在工作场所容易取到的位置，以便随手可以取到，如工具、油盘、抹布等。

2）不经常用的贮存在专有的固定位置，如发动机吊装架、量具等。

3）不再使用的应及时清除掉，如废机油、废旧料、个人生活用品等。

通过整理要达到工作场所无任何妨碍工作、妨碍观瞻、无效占用作业面积的物品，以腾出更大的空间，防止物品混用、误用，创造一个干净的工作场所。

（2）整顿　整顿是把工作场所需要的物品加以定量、定位。具体内容如下：

1）物品摆放位置要科学合理，对放置的场所按物品使用频率进行合理的规划。如经常使用的工具要放到维修工人的工具柜，不常使用的专用工具要放到工具库。

2）物品摆放要有专用位置，如蓄电池充电室、专用设备存放架、总成修理间等。

3）物品摆放要目视化，要在显著位置做好适当的标识。

通过整顿把有用的物品按规定分类摆放好，并做好适当的标识，杜绝乱堆乱放、物品混淆不清，避免该找的东西找不到等无序现象的发生，以便使工作场所一目了然。有整齐明快的工作环境，可以减少寻找物品的时间，可以消除过多的积压物品。

（3）清扫　清扫是将工作场所内所有的地方清扫干净，包括工作时产生的灰尘、油泥，工作时使用的仪器、设备、材料等。具体内容如下：

1）清扫地面、墙上、天花板上的所有物品。

2）仪器设备、工具等的清理、润滑，破损的物品进行修理。

3）对洒漏的机油、防冻液等，进行清扫，防止污染环境。

通过清扫使工作场所保持一个干净、宽敞、明亮的环境，以维护生产安全，保证工作质量。同时，清扫时也可以发现问题，例如发现了滴漏的废机油，要检查是维修时车辆的润滑系统存在问题，还是盛废机油的容器泄漏造成的。清扫时在地面上发现了螺母，就应马上追查螺母的来源。

（4）清洁　清洁是经常性地做整理、整顿、清扫工作，并对以上三项进行定期与不定期的监督检查。具体内容如下：

1）落实 5S 工作责任人，负责相关的 5S 责任事项。每天上下班花 3～5min 做好 5S 工作。

2）经常性地自我检查，相互检查，专职定期或不定期检查等。

3）不仅物品、环境要清洁，而且员工本身也要清洁，工作服要清洁，仪容仪表要整洁。

4）员工不仅形体上要清洁，而且精神上要清洁，要礼貌待人，友好和善。

清洁的目的是消除工作场所产生脏、乱、差的源头。

（5）素养　素养是 5S 管理的核心和精髓，没有员工素养的提高，5S 管理不能顺利开展，也不能坚持下去。因此，要求员工做到以下两点：

1）工作时精神饱满。

2）遵守劳动纪律。

素养的目的是要求每个员工都养成良好的习惯，遵守规则，积极主动。

3. 5S 管理的作用

想象一下，作为一个顾客，当你走进一家汽修企业并发现以下情景，会是一种什么样的心情。

业务接待厅：业务接待有礼貌地向你问好，并迅速为你办完登记手续。顾客休息室舒适、明亮，生活接待为你倒上茶水，听着优美的音乐。

厂区：厂区规划合理，生产车间、货仓、宿舍、餐厅、球场、停车区、草地等，这些映入你的眼帘，你顿时觉得心旷神怡。

办公室：各个写字间宽敞明亮，办公人员各司其职，办公用品摆放整齐，一切井然有序，没有半点喧闹嘈杂。

生产车间：生产现场工作区、通道、物料区、总成维修区、废料区、工具柜等合理规

划，各种物品摆放整齐并有明显的标识，地面上干干净净没有配件、工具放在上面，车辆的维修进度表及时反映生产进度等。

员工：员工穿着整洁的工作服，每个人的情绪都非常饱满，维修工人动作熟练，维修车间忙而不乱，车间主任或主管不时进行巡查。

你到这样一个环境优美、管理有序、员工状态佳的汽修企业，就会有好感，对这家企业会产生充分的信心，会很愿意同这样的企业进行合作。这一切，首先是推行 5S 的成果。透过这些表面能看到 5S 具有以下作用：

1）提升公司形象。

① 整洁的工作环境，饱满的工作情绪，有序的管理方法，使顾客有充分的信心，容易吸引顾客。

② 5S 做得好，原来的顾客会不断地为你免费进行宣传，会吸引更多的新顾客。

③ 在顾客、同行、员工的亲朋好友中相传，产生吸引力，吸引更多的优秀人才加入公司行列。

2）营造团队精神，创造良好的企业文化，加强员工的归属感。

① 共同的目标拉近员工的距离，建立团队精神。

② 容易带动员工积极上进。

③ 取得良好的效果，员工对自己的工作有一定的成就感。

④ 员工们养成了良好的习惯，容易创造良好的企业文化。

3）增加工作效率，减少浪费，降低成本。

① 经常习惯性的整理整顿，不需要专职整理人员，减少人力。

② 对物品进行规划分区，分类摆放，减少场所的浪费。

③ 物品分区分类摆放，标识清楚，找物品的时间短，节约时间。

④ 物品摆放整齐，不用花时间寻找，工作效率自然就提高了。

⑤ 减少人力、减少场所、节约时间就是降低成本。

4）保障工作质量。养成工作认真的习惯，做任何事情都一丝不苟，不马虎，工作质量自然有保障。

5）改善情绪。

① 清洁、整齐、优美的环境带来美好的心情，员工工作起来更认真。

② 上司、同事、下级谈吐有理、举止文明，给你一种被尊重的感觉，容易融合在这种大家庭的氛围中。

③ 工作环境优美，工作氛围融洽，工作自然得心应手。

6）保证生产安全。

① 工作场所宽敞明亮，通道畅通。

② 地上不会随意摆放、丢弃物品，墙上不悬挂危险品，这些都会使员工人身、企业财产有相应的保障。

案例 5-6

某修理厂管理混乱，物品随意摆放，就连顾客的车钥匙也随意乱放，结果出事了。一辆丰田佳美轿车来厂大修，一连几天钥匙都放在桌子上，一个常来厂的大字车车

主发现了，就趁人不备拿着钥匙出去配了一把。丰田佳美轿车大修出厂的第二天就被盗了，公安机关组织人力、物力侦察此案，三天下来一点线索也没有。后来有人提出，晚上车停在居民区内，日夜有警卫值班，佳美轿车的车门锁、点火开关锁都很坚固，若是破锁不大可能，他认为此案还应从车钥匙入手，一是查找开锁高手，二是查找配钥匙的业户。于是，公安人员拿着佳美轿车的钥匙进行调查，最后在一配钥匙店找到了线索，店主记得前几天有一人开着大宇车来配过钥匙，车号记不清了。公安人员一查配钥匙的日期正好车辆在某大修厂大修，随后找到修理厂，很容易查到了大宇车车主，破了此案。修理厂管理混乱给不法分子以可乘之机，在大家街论巷议中，该修理厂的信誉越来越差。

二、5S 管理的实施及检查

1. 5S 管理实施应注意的问题

5S 管理推行容易，在较短的时间内就可收到明显的效果，但要坚持下去，持之以恒，不断改进，却不容易。很多企业实行过 5S 管理，却有不少半途而废。

在开展 5S 管理的过程中，要始终贯彻自主管理和优化管理的原则，从我做起，从优化做起，并注意以下问题：

（1）5S 管理要长期坚持

1）整理、整顿不能平日不做，而靠临时突击将物品整理摆放一下。

2）创造良好的工作环境，不能靠购置几件新设备、刷刷墙面。

3）素养形成更不能靠一个会议解决问题。

（2）5S 管理是全员性管理　5S 管理要依靠全体员工自己动手，持之以恒来实施，并在实施过程中不断培养全体员工的 5S 意识，提高 5S 管理水平。

2. 5S 实施的场所

5S 实施的场所包括企业里每一个工作场所：厂区、办公室、生产车间、仓库、工具库和其他地方(包括宿舍、餐厅、停车场等)。

3. 5S 实施步骤

（1）成立组织　企业领导必须重视此项工作，把 5S 管理纳入议事日程，企业一把手任组长，车间、配件、服务主管任组员，可根据需要设立副组长或秘书。小组主要负责如下工作：

1）制定 5S 推行的方针目标。

2）制定 5S 推行的日程计划和工作方法。

3）负责 5S 推行过程中的培训工作。

4）负责 5S 推行中的考核及检查工作。

（2）制定 5S 管理规范、标准和制度　成立组织后，要制定 5S 规范及激励措施。根据企业的实际情况制定发展目标，组织基层管理人员进行调查和讨论活动，建立合理的规范和激励措施。主要包括如下工作：

1）5S 规范表。规范表的内容将在后面具体介绍。

2）标准、制度。制定工作场所必要物品定位标准、工作场所清扫标准和清洁制度、检

查考评制度、岗位责任制及奖惩条例等。

（3）宣传和培训工作　很多人认为维修工作的重点是质量和服务，将人力放在5S上，纯粹是在浪费时间；或认为工作太忙，搞5S是劳民伤财；或认为搞5S是领导的事，与我无关等。因此，要推行5S管理，就应做好宣传和培训工作，宣传和培训包括如下内容：

1）5S基本知识，各种5S规范。

2）推行5S的目的和5S的功效。

3）推行5S与公司、个人的关系。

4）将5S推行目标、竞赛办法分期在宣传栏中刊出。

5）将宣传口号制成标语，在各部门显著位置张贴宣传。

6）举办一些内容丰富的活动。例如：编辑一些对5S有教育意义并结合实践的节目，举办5S知识问答比赛等。

宣传和培训的对象是全体干部和员工，培训的方法可采取逐级培训的方式。

（4）推行　由最高管理层做总动员，企业正式执行5S各项规范，各办公室、车间、仓库等对照适用于本场所的5S规范严格执行，各部门人员都清楚了解5S规范，并按照规范严格要求自身行为。此阶段为推行5S活动的实质性阶段，推行的具体办法如下：

1）样板单位示范办法。选择一个部门做示范部门，然后逐步推广。

2）分阶段或分片实施。按时间分段或按位置分片的办法。

3）5S区域责任和个人责任制的办法。

（5）实施　实施的主要内容如下：

1）整理。区分需要使用和不需要使用的物品。主要有工作区及货仓的物品；办公桌、文件柜的物品、文件、资料等；生产现场的物品。对于经常使用的物品，放置于工作场所近处；对于不经常使用的物品，放置于储存室或仓库；不能用或不再使用的物品，废弃处理。

2）整顿。清理掉无用的物品后，将有用的物品分区分类定点摆放好，并做好相应的标识。

3）清扫。将工作场所打扫干净，清除污染源。地面、墙面、天花板等处打扫干净；机器设备、工模夹制具清理干净；有污染的物品处理好。

4）清洁。保持整理、整顿、清扫的成果，并加以监督检查。

5）素养。人人养成遵守5S的习惯，时时刻刻记住5S规范，建立良好的企业文化，使5S活动更注重于实质，而不流于形式。

（6）检查　检查分为定期检查和非定期检查。

1）定期检查。定期检查包括日检、周检和月检。

① 日检。由各部门主管负责，组织班组长利用每天下班前的10min对辖区进行5S检查，重点是整理和清扫。

② 周检。由各部门经理负责，组织主管利用周末下班前的30min，对辖区进行5S检查，重点是清洁和素养。

③ 月检。由总经理牵头，组织部门经理利用月底最后一个下午，对全厂进行5S检查。

2）非定期检查。一般是企业中、上层在接到顾客、员工投诉或下情上达的渠道受阻时，临时对基层进行的5S检查。

以上检查，不论是定期的还是不定期的，都必须认真做好记录，及时上报和反馈，与5S标准比较，凡不合格项必须发出整改通知，限期整改验收。

（7）考核

1）早会考评。利用每天上午上班前的早会时间，简明扼要地对前一天或前一周5S检查情况进行小结，表扬做得好的，指出存在的问题和改进方法。

2）板报考评。利用统计图表，鲜明直观地将每天、每周、每月的检查评比结果公布于众，让每个员工都知道自己所在的部门、班组5S做得是好还是差。

3）例会考评。利用每周或每月的生产例会，把5S检查的结果作为一个议题在会上进行讲评，重点是树立典型，推广经验，解决带普遍性或倾向性的问题，提出下周或下月5S活动的重点和目标。

4）顾客考评。利用顾客问卷表、座谈会、意见箱等形式广泛搜集、征求顾客对本企业5S活动的意见，让顾客来考评哪个部门、班组做得好，哪个部门、班组做得差。

5）奖惩考评。按5S奖惩制度，对5S做得好的部门、班组或个人进行表扬和奖励，对做得差的进行批评和处罚。并把5S活动的考评结果与员工的加薪、晋级和聘用直接挂钩。

4. 5S实施中常见的问题

习惯是相当难以改正的，在执行的过程中，容易碰到以下问题：

1）5S规范制定不太完整。

2）检查时仅做一些形式上的应付。

3）借口工作太忙不认真执行规范。

4）检查完毕后又恢复原样。

5. 坚持PDCA循环，不断提高5S水平

所谓PDCA循环又称戴明循环，是质量管理的基本方法之一。PDCA循环也就是“计划”“执行”“检查”和“处理”循环，其主要特点是循环是转动的，每转动一周就提高一步。5S活动的目的是要不断改善生产现场，5S活动的坚持不可能总在同一水平上徘徊，而是要通过检查，不断发现问题，不断解决问题，要在不断提高中去坚持。因此，在推行5S活动后，要检查，要考评，要针对存在问题和企业发展的需要，提出改进的措施和计划，并组织实施，通过PDCA循环，使5S活动得以坚持和不断提高。

三、5S实施的办法

1. 检查表

1）根据不同的场所制定不同的检查表，即不同的5S操作规范，如“车间检查表”“货仓检查表”“厂区检查表”“办公室检查表”“宿舍检查表”等。

2）通过检查表，进行定期或不定期的检查，发现问题，及时采取纠正措施。

2. 红色标签战略

制作一批红色标签，红色标签上的不合格项有整理不合格、整顿不合格、清洁不合格，配合检查表一起使用，对5S实施不合格物品贴上红色标签，限期改正，并且记录。公司内分部门，部门内分个人绘制“红色标签比例图”，时刻起警示作用。

3. 目标管理

目标管理即一看便知，一眼就能识别，在 5S 实施上运用，效果也不错。

四、5S 管理规范

5S 管理规范见表 5-5。

表 5-5　5S 管理规范表

序　号	项　目	规 范 内 容
1	整理	工作现场物品(如旧件、垃圾)区分要用与不用的，定时清理
2		物料架、工具柜、工具台、工具车等正确使用与定时清理
3		办公桌面及抽屉定时清理
4		配件、废料、余料等放置清楚
5		量具、工具等正确使用，摆放整齐
6		车间不摆放不必要的物品、工具
7		将不立即需要(3 天以上)的资料、工具等放置好
1	整顿	物品摆放整齐
2		资料、档案分类整理入卷宗、储放柜、书桌
3		办公桌、会议桌、茶具等定位摆放
4		工具车、工作台、仪器、废油桶等定位摆放
5		短期生产不用的物品，收拾定位
6		作业场所予以划分，并加注场所名称，如工作区、待修区
7		抹布、手套、扫帚、拖把等定位摆放
8		通道、走道保持畅通，通道内不得摆放任何物品
9		所有生产使用工具、零件定位摆放
10		划定位置收藏不良品、破损品及使用频度低的东西，并标识清楚
11		易燃物品定位摆放
12		电脑电缆绑扎良好、不凌乱
13		消防器材要容易拿取
1	清扫	地面、墙壁、天花板、门窗清扫干净、无灰尘
2		过期文件、档案定期销毁
3		公布栏、记事栏内容定时清理或更换
4		下班前，确实打扫和收拾物品
5		垃圾、纸屑、烟蒂、塑料袋、破布等扫除
6		工具车、工作台、仪器及时清扫
7		废料、余料、待料等随时清理
8		地面、作业区的油污及时清理
9		清除机器上的破布或棉纱等

（续）

序　　号	项　　目	规 范 内 容
1	清洁	每天上下班前 5min 做 5S 工作
2		工作环境随时保持整洁干净
3		设备、工具、工作桌、办公桌等保持干净无杂物
4		花盆、花坛保持清洁
5		地面、门窗、墙壁保持清洁
6		墙壁油漆剥落或地上划线油漆剥落及时修补
1	素养	遵守作息时间，不迟到、早退、无故缺席
2		工作态度端正
3		服装穿戴整齐、不穿拖鞋
4		工作场所不干与工作无关的事情
5		员工时间观念强
6		公物使用后保证归位，并保持清洁
7		使用礼貌用语
8		礼貌待客
9		遵守厂规厂纪

6 第六章 保修和召回

第一节 保 修

车辆保修的意义在于维护消费者合法权益与保护企业的自身利益。汽车销售商必须在交付车辆的同时，向顾客说明其保修制度及适用条件。因为即使是处于保修期限内的车辆，也可能出现不能享受保修的情况，例如某些由于用户使用或保养方法不当而造成的问题。因此，保修制度不仅是能否免费修理车辆的问题，更具有促使用户安全、正确使用车辆的重要意义。

一、保修、保修期的定义

1. 保修的定义

保修是指产品(或元件、系统)的生产者与经销商根据保修条款，为确保产品在正常使用的情况下，一定时期内性能充分满足所规定的要求，而做出的一种承诺。它要求生产者与经销商在规定的条件下，于一定时期内，必须对产品出现的故障向顾客进行补偿。这些条件根据产品的不同而异，属于对制造过程的一种补充费用。它可以被看作是买卖双方之间的一种契约协议，自产品出售之日起生效。

具体是指，消费者向厂商购买商品(车辆)的同时，从厂商处得到的一种服务。该服务是指厂商针对该车辆在一定期限内因产品质量问题而出现的故障提供免费维修及保养的服务。

2. 保修期

保修期是指厂商向消费者卖出商品(车辆)时，所承诺的对该商品因质量问题而出现的故障提供免费维修及保养的时间段。一般在消费者与商家完成交易的同时，商家随产品为消费者办理保修卡来作为保修凭证。保修凭证上一般会明确消费者信息、购买日期、产品型号、出厂日期、保修期限和范围、维修记录等。保修分为有一定期限的保修和终身保修两种。

各国家或地区的保修条件及保修期均有所不同，但是作为一个规划，同一国家或地区内的所有经销店遵循相同的保修条件及保修期。

案例 6-1

广州本田汽车保修期限为 24 个月或 60 000km，两者以先到期限者为准。保修期限是指保修证中指定的广州本田汽车以“购车日期”算起的指定期间或行驶里程内，广州本田对由材料缺陷或制造缺陷造成的损坏提供保修。

二、保修的任务

1. 恢复并保持顾客的信任

售出产品出现问题，将会危害顾客对公司的信任与信心，但是通过适当的保修，可使顾客恢复对公司的信任，如果做得好，还会提高顾客满意度。确保顾客满意程度及持久的信认，必然会带动车辆销售额的增长。

2. 收集市场的技术反馈信息

从市场搜集全部的技术反馈，以不断提高产品的品质，增强企业的市场竞争力。其中保修申请数据是提高车辆品质的重要技术反馈之一。

三、保修制度的种类

根据保修内容的不同，保修制度主要有以下三种：

（1）汽车制造公司的保修(新车保修)制度　按汽车制造公司的保修制度规定，若由于汽车制造公司制造上的责任，产品出现了问题，汽车制造公司将根据保修说明书所列期限和条款，进行无偿修理。

（2）用品保修制度　用品大致分为在生产汽车时安装的用品(汽车制造公司选装件)和在其后安装的用品(特约店选装件)。相关保修说明书中会明确规定对各种用品的具体保修条款。

（3）汽车维修保修制度　汽车维修保修制度与汽车制造公司保修制度不同，它是指在特约店(服务部门)进行维修(定期保养)的部分，如果再次出现问题，相关部门将根据保修条款负责对该部分实行再次修理的制度，配发维修保修证。汽车维修保修与汽车制造公司保修和用品保修一样，具有一定的时间或行驶里程限制等条件，需要对其进行充分的理解。

广州本田的保修分类及定义见表 6-1。

表 6-1　广州本田的保修分类及定义

保修分类	定　义
标准保修	标准保修适用于所有广州本田产品，任何零部件的失效出现在保修说明中所规定的保修时间和行驶里程内，广州本田保证将根据其自身的责任予以修理或更换
返回保修	返回保修是广州本田由国家的返回法律而要求的特殊保修项目。广州本田保证对根据广州本田指示而进行修理或更换的费用对特约销售服务店给予补偿。这种保修包括广州本田标准保修中所不予保修的零部件质量上的缺陷
特殊条件保修	特殊条件保修包括了上两栏保修项目中所不包含的零部件缺陷问题。由特约销售服务店执行这项特殊条件保修 作为市场安排的一部分，根据具体情况，广州本田可能会对特约销售服务店特殊条件保修费用给予部分补偿。特约销售服务店提交此类保修之前，必须征得广州本田的同意

四、保修须知

1. 保修申请

在特殊条件下，经销店可以根据具体情况向总公司提出保修申请，但此类申请是有权限的。公司不会对所有的保修申请作出支付其费用的保证。某些情况下，如没有准确地表述信息、采用不正当的修理方法或申请流程不符合标准等，即使在开始修理之前已经获得批准，公司仍保留不受理该申请的权利。

案例 6-2

广州本田所需要的事先批准的保修申请项目：发动机整机更换，用户的额外赔偿要求，不适用标准保修政策的项目(PDI 项目、保养项目等)、超过保修期限的修理(根据广告进行特别服务活动以及改进保修产品除外)，使用非纯正广州本田零部件，有关锈蚀的全部修理，超过 2 000 元人民币的修理(包括工时费和零件费用)等。

在进行需要事先得到批准的保修时，应首先填写好保修申请单，递交给广州本田保修负责人进行登记，经批准后，将批准意见填写好再传送给特约销售服务店。特约销售服务店接到批准的答复后开始修理，修理结束后将保修申请单全部填写好，放入保修汇总表。每月按规定的日期提交给广州本田汽车有限公司售后服务科。

2. 不予保修的项目

经销店必须对由制造缺陷引起的问题予以保修。然而，经销店无须对不属于制造商责任的问题予以保修。

案例 6-3

丰田公司针对下列情况并不进行产品的保修：任何由非一汽丰田采取的维修、改装；使用非正品一汽丰田零件；由事故、错误使用、滥用及环境造成的损坏；正常的噪声、振动、损坏或磨损；交货前不当存储及不定期保养；非保修的零件或材料及偶然或间接的损失等。

3. 有限保修条款

在正确使用条件下、有限保修期间内，公司对所有被诊断为含材料和工艺缺陷的产品或产品的硬件组成部分进行免费维修。

案例 6-4

一汽丰田规定，轮胎、蓄电池、无线电接收装置及其他有限保修项目通常包括在它们的供应商各自的保修范围内。可以在一汽丰田发布的保修政策及程序手册上确认保修期限及申请方法。

4. 服务零件保修

在特定的条件下，由经销店(包括保修、免费或客户付款的维修)更换零件引起的故障可包括在服务零件保修内。经销店可以咨询公司，以获得关于此种保修条件的详细情况。如果产品在保修期限内，且问题是由保修包括的零件更换引起的，则维修费用将包括在产品保修内。

5. 特殊维修业务

当汽车生产商预见到一个可能发生的重大缺陷时，可对指定的零件以保修的形式进行检查、维修或更换。经销店应迅速地依照该汽车生产商的指示进行这些维修。

6. 其他保修制度

除了以上保修业务外，可能还有其他一些需由汽车生产商或经销店提供的保修。当存在这种情况时，服务经理应全面了解相关制度，明确保修条款和客户付费的扩展保修。

五、保修管理

1. 基本流程

保修管理的基本流程包括判断保修适用性、准备保修申请单、存放与发送换下的保修零件、保留保修记录。一汽丰田保修的基本流程如图 6-1 所示。

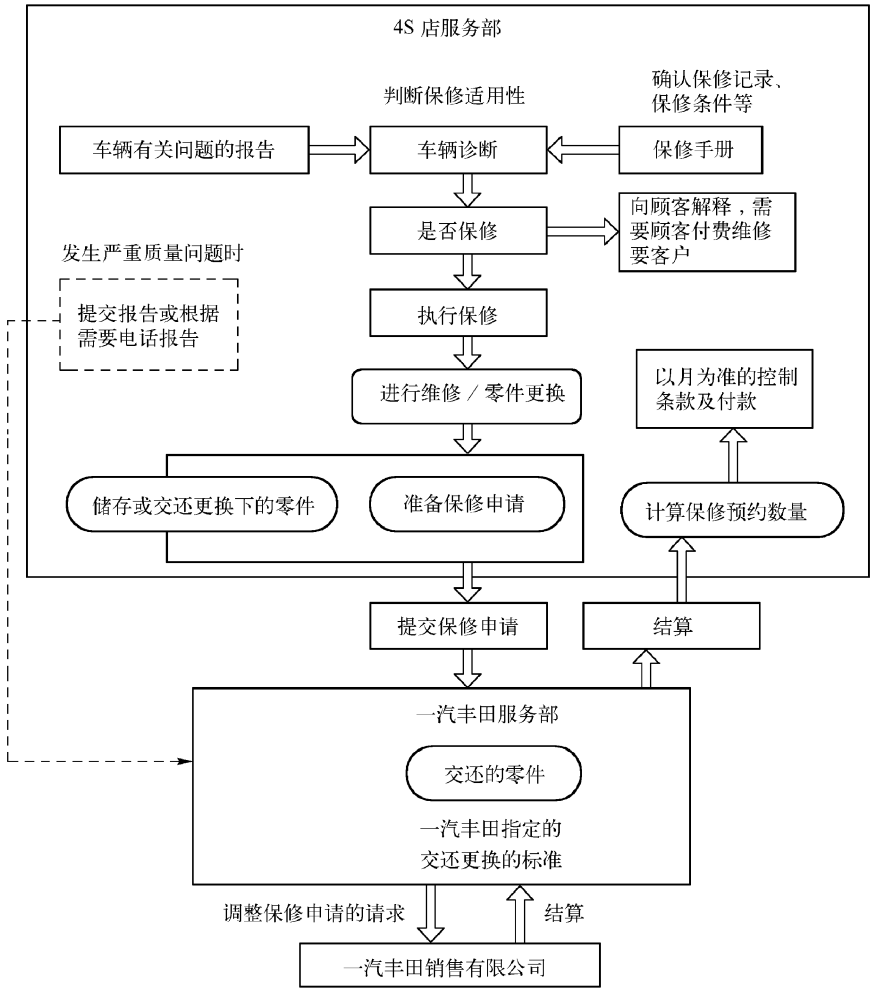

图 6-1　一汽丰田保修的基本流程

值得注意的是，保修服务的管理，必须保留记录，而更换零配件，必须有专门的维修业务。

2. 保修判断

当客户对一个需要维修的问题提出抱怨时，由服务顾问判断问题是否包括在保修范围内，如果是，则迅速进行维修。使客户的不满降至最低，同时防止由于维修不及时而扩大问题。

如果服务顾问接受了车辆的保修要求，而后发现问题不在保修范围之内，此时想再说服客户必须为维修付款是非常困难的。因此，必须正确地判断保修的适用性，避免此类问题的发生。

（1）保修适用性的基本政策

1）在客户要求的基础上进行保修。

2）保修对以下情况不适用：保修期限已到、保修不包括的项目、由客户的错误使用或缺乏适当的保养而引起的问题等。

（2）方法及重点

1）认真听取客户的抱怨。询问问题是如何发生的，并参照客户档案、保修手册等，核实维修记录和保养情况。

2）核实车辆的问题。如果有必要，保修专员或服务顾问与客户一起对产品进行测试，并得出相关诊断结果。

3）判断车辆是否包括在保修范围。根据诊断结果，咨询保修专员做出决定。若车辆不属于保修范围，详细说明理由，以便客户理解并接受；若符合保修政策，即便产品是在公司的另一个经销店购买的，服务站也应对产品予以保修。

3. 准备保修申请

（1）相关人员　保修专员、技术员或服务顾问。

（2）书面程序　根据汽车生产商提供的保修政策及程序手册上的指示，在指定的表格上，填写维修菜单的细节。

（3）向汽车生产商提交保修申请　在填写完保修申请表格及获得服务经理的批准后，负责人必须及时并定期将表格上交至汽车生产商的服务部门。

（4）汽车生产商的决定　保修回复将由来自汽车生产商服务部门的指定员工详细检查，并做出全部、部分或不予以保修的决定。在此回复的基础上，经销店应对部分或不予以保修的决定做必要的修改，并再次向汽车生产商提交保修申请。

4. 存放与发送换下的保修零件

按照生产商提供的保修政策及程序手册，每个被换下的保修零件都必须贴上保修申请标签后进行存放。预先指定的标准零件必须定期送回至汽车生产商。其他零件必须在预先确定的时间结束后(例如维修进行后 90 天)恰当地处理。

（1）回收零件的存放

1）保修换下的零部件必须保持拆下时的状态，不能清洗、拆解或挪作它用。

2）零部件必须储存在适当的仓库内，不能让零部件质量退化。

（2）回收零件的发送　销售服务店必须在规定的时间内，将更换下来的零部件随同质量信息报告发往公司售后服务科。特约店要选择值得信赖的托运商，保证将这些零部件按时送抵公司，并保持原样。

案例 6-5

广州本田的回收零件处理的流程如图 6-2 所示。

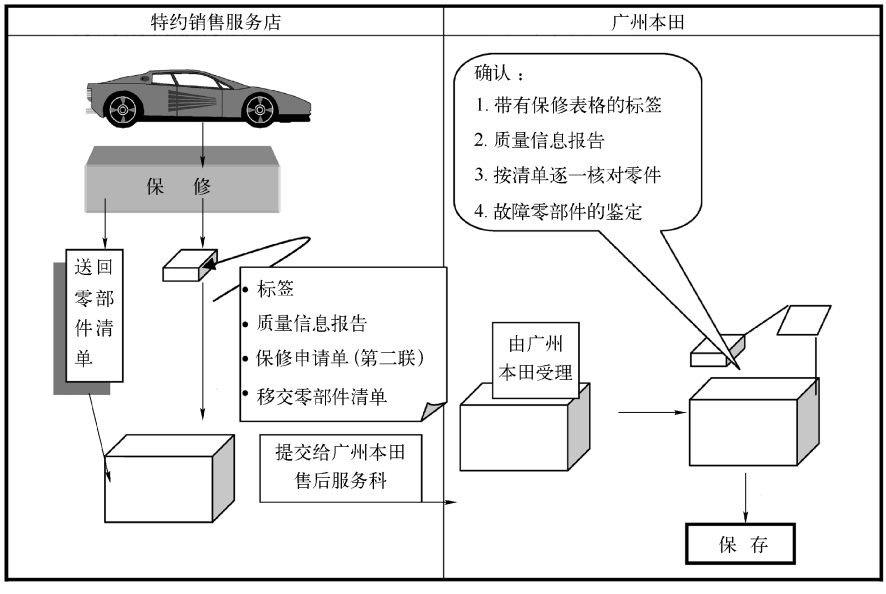

图 6-2　广州本田的回收零件处理的流程

5. 保留保修记录

依照汽车生产商的要求，保修记录必须在经销店处保留一定时间，该时间长度由汽车生产商提供的保修政策及程序手册上的说明确定。

通常需要保存以下文件：

1）特约销售服务店有关保修的文件。

2）特约销售服务店为保修工作向汽车生产商索取修理费用而提交文件的复印件。

3）文件清单和电子编辑的保修文件目录。

4）质量信息报告。

关于需要保存的保修记录，不同的汽车生产商也许还会有不同的要求，要具体情况具体对待。

一汽丰田保修记录保留期限见表 6-2。

表 6-2　一汽丰田保修记录保留期限

项　　目	期　　限	项　　目	期　　限
保修登记卡	2 年	外部维修发票	2 年
送货前维修单	1 年	保修申请书	2 年
保修定单	2 年		

第二节　三　　包

历经十多年漫漫长路，家用汽车产品“包修、包换、包退”，终于走进现实。国家质量监督检验检疫总局《家用汽车产品修理、更换、退货责任规定》(简称三包规定)(总局令第150号)，自2013年10月1日起施行。目前的三包规定主要针对为生活消费需要而购买和使用的乘用车，有些单位为汽车营运、生产经营活动而购买使用的汽车产品，没有纳入新规的调整范围。

一、本规定下列用语的含义

1）家用汽车产品——指消费者为生活消费需要而购买和使用的乘用车。

2）乘用车——指相关国家标准规定的除专用乘用车之外的乘用车。

3）生产者——指在中华人民共和国境内依法设立的生产家用汽车产品并以其名义颁发产品合格证的单位。从中华人民共和国境外进口家用汽车产品到境内销售的单位视同生产者。

4）销售者——指以自己的名义向消费者直接销售、交付家用汽车产品并收取货款、开具发票的单位或者个人。

5）修理者——指与生产者或销售者订立代理修理合同，依照约定为消费者提供家用汽车产品修理服务的单位或者个人。

6）经营者——包括生产者、销售者、向销售者提供产品的其他销售者、修理者等。

7）产品质量问题——指家用汽车产品出现影响正常使用、无法正常使用或者产品质量与法规、标准、企业明示的质量状况不符合的情况。

8）严重安全性能故障——指家用汽车产品存在危及人身、财产安全的产品质量问题，致使消费者无法安全使用家用汽车产品，包括出现安全装置不能起到应有的保护作用或者存在起火等危险情况。

二、生产者的义务

1）生产者应当向国家质检总局备案生产者的基本信息、车型信息、约定的销售和修理网点资料、产品使用说明书、三包凭证、维修保养手册、三包责任争议处理和退换车信息等家用汽车产品三包有关信息，并在信息发生变化时及时更新备案。

2）家用汽车产品应当具有中文的产品合格证或相关证明以及产品使用说明书、三包凭证、维修保养手册等随车文件。产品使用说明书应当符合消费品使用说明等国家标准规定的要求。家用汽车产品所具有的使用性能、安全性能在相关标准中没有规定的，其性能指标、工作条件、工作环境等要求应当在产品使用说明书中明示。三包凭证应当包括产品品牌、型号、车辆类型规格、车辆识别代号(VIN)、生产日期；生产者名称、地址、邮政编码、客服电话；销售者名称、地址、邮政编码、电话等销售网点资料、销售日期；修理者名称、地址、邮政编码、电话等修理网点资料或者相关查询方式；家用汽车产品三包条款、包修期和三包有效期以及按照规定要求应当明示的其他内容。

3）维修保养手册应当格式规范、内容实用。随车提供工具、备件等物品的，应附有随车物品清单。

三、销售者的义务

1）销售者应当建立并执行进货检查验收制度，验明家用汽车产品合格证等相关证明和

其他标识。

2）销售者销售家用汽车产品，应当符合下列要求：

① 向消费者交付合格的家用汽车产品以及发票。

② 按照随车物品清单等随车文件向消费者交付随车工具、备件等物品。

③ 当面查验家用汽车产品的外观、内饰等现场可查验的质量状况。

④ 明示并交付产品使用说明书、三包凭证、维修保养手册等随车文件。

⑤ 明示家用汽车产品三包条款、包修期和三包有效期。

⑥ 明示由生产者约定的修理者名称、地址和联系电话等修理网点资料，但不得限制消费者在上述修理网点中自主选择修理者。

⑦ 在三包凭证上填写有关销售信息。

⑧ 提醒消费者阅读安全注意事项、按产品使用说明书的要求进行使用和维护保养。

⑨ 对于进口家用汽车产品，销售者还应当明示并交付海关出具的货物进口证明和出入境检验检疫机构出具的进口机动车辆检验证明等资料。

四、修理者的义务

1）修理者应当建立并执行修理记录存档制度。书面修理记录应当一式两份，一份存档，一份提供给消费者。

2）修理记录内容应当包括送修时间、行驶里程、送修问题、检查结果、修理项目、更换的零部件名称和编号、材料费、工时和工时费、拖运费、提供备用车的信息或者交通费用补偿金额、交车时间、修理者和消费者签名或盖章等。

3）修理者应当保持修理所需要的零部件的合理储备，确保修理工作的正常进行，避免因缺少零部件而延误修理时间。用于家用汽车产品修理的零部件应当是生产者提供或者认可的合格零部件，且其质量不低于家用汽车产品生产装配线上的产品。

4）在家用汽车产品包修期和三包有效期内，家用汽车产品出现产品质量问题或严重安全性能故障而不能安全行驶或者无法行驶的，应当提供电话咨询修理服务；电话咨询服务无法解决的，应当开展现场修理服务，并承担合理的车辆拖运费。

五、三包责任

1）家用汽车产品包修期限不低于 3 年或者行驶里程 60 000km，以先到者为准；家用汽车产品三包有效期限不低于 2 年或者行驶里程 50 000km，以先到者为准。家用汽车产品包修期和三包有效期自销售者开具购车发票之日起计算。

2）在家用汽车产品包修期内，家用汽车产品出现产品质量问题，消费者凭三包凭证由修理者免费修理(包括工时费和材料费)。

3）家用汽车产品自销售者开具购车发票之日起 60 日内或者行驶里程 3 000km 之内(以先到者为准)，发动机、变速器的主要零件出现产品质量问题的，消费者可以选择免费更换发动机、变速器。发动机、变速器的主要零件的种类范围由生产者明示在三包凭证上，其种类范围应当符合国家相关标准或规定，具体要求由国家质检总局另行规定。

4）家用汽车产品的易损耗零部件在其质量保证期内出现产品质量问题的，消费者可以选择免费更换易损耗零部件。易损耗零部件的种类范围及其质量保证期由生产者明示在三包

凭证上。生产者明示的易损耗零部件的种类范围应当符合国家相关标准或规定，具体要求由国家质检总局另行规定。

5）在家用汽车产品包修期内，因产品质量问题每次修理时间(包括等待修理备用件时间)超过5日的，应当为消费者提供备用车，或者给予合理的交通费用补偿。

6）修理时间自消费者与修理者确定修理之时起，至完成修理之时止。一次修理占用时间不足24h的，以1日计。

7）在家用汽车产品三包有效期内，符合本规定更换、退货条件的，消费者凭三包凭证、购车发票等由销售者更换、退货。

8）家用汽车产品自销售者开具购车发票之日起60日内或者行驶里程3 000km之内(以先到者为准)，家用汽车产品出现转向系统失效、制动系统失效、车身开裂或燃油泄漏，消费者选择更换家用汽车产品或退货的，销售者应当负责免费更换或退货。

9）在家用汽车产品三包有效期内，发生下列情况之一，消费者选择更换或退货的，销售者应当负责更换或退货：

① 因严重安全性能故障累计进行了2次修理，严重安全性能故障仍未排除或者又出现新的严重安全性能故障的。

② 发动机、变速器累计更换2次后，或者发动机、变速器的同一主要零件因其质量问题，累计更换2次后，仍不能正常使用的，发动机、变速器与其主要零件更换次数不重复计算。

③ 转向系统、制动系统、悬架系统、前/后桥、车身的同一主要零件因其质量问题，累计更换2次后，仍不能正常使用的；转向系统、制动系统、悬架系统、前/后桥、车身的主要零件由生产者明示在三包凭证上，其种类范围应当符合国家相关标准或规定。具体要求由国家质检总局另行规定。

10）在家用汽车产品三包有效期内，因产品质量问题修理时间累计超过35日的，或者因同一产品质量问题累计修理超过5次的，消费者可以凭三包凭证、购车发票，由销售者负责更换。

11）下列情形所占用的时间不计入前款规定的修理时间：

① 需要根据车辆识别代号(VIN)等定制的防盗系统、全车线束等特殊零部件的运输时间；特殊零部件的种类范围由生产者明示在三包凭证上。

② 外出救援路途所占用的时间。

12）在家用汽车产品三包有效期内，符合更换条件的，销售者应当及时向消费者更换新的合格的同品牌同型号家用汽车产品；无同品牌同型号家用汽车产品更换的，销售者应当及时向消费者更换不低于原车配置的家用汽车产品。

13）在家用汽车产品三包有效期内，符合更换条件，销售者无同品牌同型号家用汽车产品，也无不低于原车配置的家用汽车产品向消费者更换的，消费者可以选择退货，销售者应当负责为消费者退货。

14）按照本规定更换或者退货的，消费者应当支付因使用家用汽车产品所产生的合理使用补偿，销售者依照本规定应当免费更换、退货的除外。

合理使用补偿费用的计算公式为[(车价款×行驶里程)/1 000]×n。使用补偿系数n由生产者根据家用汽车产品使用时间、使用状况等因素在0.5%~0.8%之间确定，并在三包凭证中明示；车价款单位为元；行驶里程单位为km。

家用汽车产品更换或者退货的，发生的税费按照国家有关规定执行。

15）在家用汽车产品三包有效期内，消费者书面要求更换、退货的，销售者应当自收到消费者书面要求更换、退货之日起 10 个工作日内，作出书面答复。逾期未答复或者未按本规定负责更换、退货的，视为故意拖延或者无正当理由拒绝。

六、三包责任免除

1）易损耗零部件超出生产者明示的质量保证期出现产品质量问题的，经营者可以不承担本规定所规定的家用汽车产品三包责任。

2）在家用汽车产品包修期和三包有效期内，存在下列情形之一的，经营者对所涉及产品质量问题，可以不承担本规定所规定的三包责任：

① 消费者所购家用汽车产品已被书面告知存在瑕疵的。

② 家用汽车产品用于出租或者其他营运目的的。

③ 使用说明书中明示不得改装、调整、拆卸，但消费者自行改装、调整、拆卸而造成损坏的。

④ 发生产品质量问题，消费者自行处置不当而造成损坏的。

⑤ 因消费者未按照使用说明书要求正确使用、维护、修理产品，而造成损坏的。

⑥ 因不可抗力造成损坏的。

3）在家用汽车产品包修期和三包有效期内，无有效发票和三包凭证的，经营者可以不承担本规定所规定的三包责任。

七、争议的处理

1）家用汽车产品三包责任发生争议的，消费者可以与经营者协商解决；可以依法向各级消费者权益保护组织等第三方社会中介机构请求调解解决；可以依法向质量技术监督部门等有关行政部门申诉进行处理。家用汽车产品三包责任争议双方不愿通过协商、调解解决或者协商、调解无法达成一致的，可以根据协议申请仲裁，也可以依法向人民法院起诉。

2）省级以上质量技术监督部门可以组织建立家用汽车产品三包责任争议处理技术咨询人员库，为争议处理提供技术咨询；经争议双方同意，可以选择技术咨询人员参与争议处理，技术咨询人员咨询费用由双方协商解决。

3）质量技术监督部门处理家用汽车产品三包责任争议，按照产品质量申诉处理有关规定执行。

第三节　召　　回

汽车召回制度(Recall)是指投放市场的汽车，发现由于设计或制造方面的原因存在缺陷，不符合有关法规、标准，有可能导致安全或环保问题，厂家必须及时向国家有关部门报告该产品存在的问题、造成问题的原因及改善措施等，提出召回申请，经批准后对在用车辆进行改造，以消除事故隐患。同时，厂家还有义务让用户及时了解有关情况，维护消费者的合法权益。目前实行汽车召回制度的国家主要有中国、美国、日本、加拿大、英国、澳大利亚等。

图 6-3 是根据日本国土交通省提供图表绘制的汽车召回制度演示图。

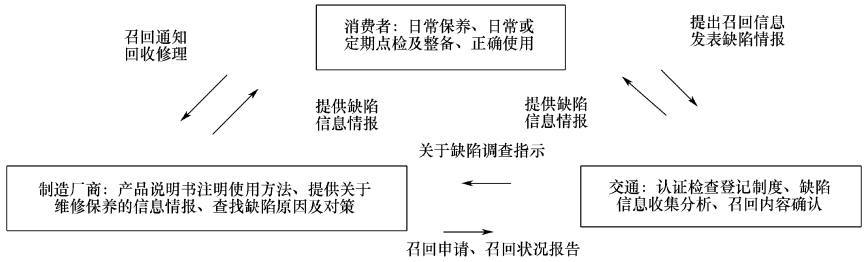

图 6-3　汽车召回制度演示图

一、汽车召回的概念

1. 汽车召回定义

汽车召回是指由缺陷汽车产品制造商进行的消除其产品可能引起人身伤害、财产损失的缺陷的过程，包括通知、修理、更换、收回等具体措施。

2. 汽车召回的相关术语

1）汽车产品——指在中国境内生产、销售的汽车和汽车挂车。

2）汽车缺陷——指由于设计、制造、标识等原因导致的在同一批次、型号或者类别的汽车产品中普遍存在的不符合保障人身、财产安全的国家标准、行业标准的情形或者其他危及人身、财产安全的不合理的危险。

3）召回——指汽车产品生产者对其已售出的汽车产品采取措施消除缺陷的活动。

4）生产者——指在中国境内依法设立的生产汽车产品并以其名义颁发产品合格证的企业。从中国境外进口汽车产品到境内销售的企业，视为生产者。

二、国内外汽车召回的情况介绍

1. 国外汽车召回的情况介绍

汽车召回制度始于 20 世纪 60 年代的美国，美国的律师拉尔夫发起运动，呼吁国会建立汽车安全法规，于是《国家交通及机动车安全法》诞生。该法律规定，汽车制造商有义务公开发表汽车召回的信息，且必须将情况通报给用户和交通管理部门，进行免费修理。全球几乎所有汽车制造厂在美国都曾经历过召回案例。

日本从 1969 年开始实施汽车召回制度，1994 年将召回写进《公路运输车辆法》，并在 2002 年做了进一步修改和完善。在召回的车辆中，大多数是由企业依法自主召回。

韩国从 1992 年开始进行汽车召回，随着政府对汽车安全的要求更加严格，车主权利意识的不断提高，召回数量在不断增加。

2. 国内汽车召回的情况介绍

我国的汽车召回制度《缺陷汽车产品召回管理规定》于 2004 年 3 月 15 日正式发布，2004 年 10 月 1 日起开始实施。这是我国以缺陷汽车产品为试点首次实施召回制度。《缺陷汽车产品召回管理规定》由国家质量监督检验检疫总局、国家发展和改革委员会、商务部、海关总署联合制定发布。《缺陷汽车产品召回管理规定》的实施，维护了消费者的合法权益。2012 年 10 月 10 日《缺陷汽车产品召回管理条例》经国务院第 219 次常务会议通过，2013 年 1 月 1 日起开始施行。

三、召回流程及召回通告

1. 汽车召回的流程及影响

汽车召回的流程如图 6-4 所示。

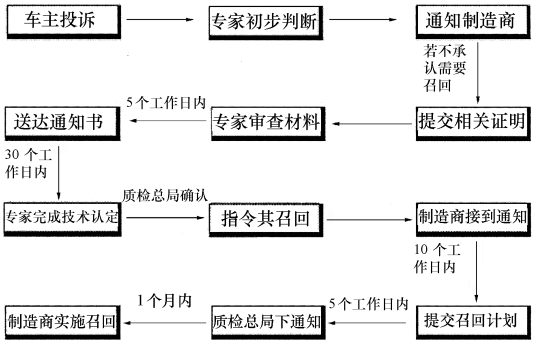

图 6-4　汽车召回的流程

在实际操作过程中，政府很少通过发布政令的方式来进行强制性的汽车召回，而是鼓励生产厂商自行进行汽车召回。当有缺陷的汽车对消费者构成严重威胁，或生产厂商对存在的安全问题没有给予应有的重视时，才会通过法律手段强制生产厂商实行召回。

实际上，许多被召回的汽车未必存在很大的安全问题，有时召回也是为了改进车的机动性能和配置，目的是让汽车的质量更高，让消费者更加满意。一次成功的召回不会对厂商及其产品的形象造成危害，反而有利于提高人们对生产厂商的信任度和忠诚度。

案例：丰田召回事件

2010 年初，丰田对于制动系统和脚垫的问题，在全球召回超 800 万辆车，不包括中国市场。而由于加速踏板相关问题在中国只召回了 7.5 万辆 RAV4，引起中国消费者的不满。丰田公司社长丰田章男于 3 月 1 日向中国消费者道谦，2010 年 3 月 30 日，丰田汽车在日本召开“全球质量特别委员会”首次会议，决定在中国成立“中国质量特加委员会”，并且对外宣布，将为中国上市的新型丰田汽车安装制动优先系统(BOS)，并尽量在 2010 年底前对所有上市车辆安装此系统。

丰田召回事件使丰田陷入了前所未有的信任危机甚至是生存危机，影响了新车的销量，在美国销量同比下降 16%。自爆发“踏板门”事件后，丰田股价跌幅达到 22%，市值蒸发 400 亿美元，国际信用评级机构也在考虑调低对丰田的评级。

面临尴尬和羞愧境地的丰田已下达改善质量。丰田的一系列创新努力——包括加倍生产更智能化的混合动力车型。如果能够做好一切，那么今天的挫折将很快成为遥远的记忆。

2. 召回通知书

生产厂商在发现汽车缺陷时，会首先拟定一份召回通告，说明产品存在的问题和可能导致的危险，要求消费者尽快送还问题商品，通过各种信息渠道发布。对于汽车和大型家用电器，由于商家一般都会保留消费者的姓名和地址等资料，因此也可以直接通过投寄信件的方式进行通知。

案例：上海大众召回部分帕萨特领驭

制造商：上海大众

召回时间：2007-11-15 至 2007-12-14

涉及数量：2440 辆

车型型号年款 VIN 范围：帕萨特领驭基本型(Trendline)及豪华型(Luxury)(2.0、1.8T 车型)SVW7183LJD(豪华型)、SVW7183LJi(豪华型)、SVW7183MJD(豪华型)、SVW7183MJi(豪华型、基本型)、SVW7203EPD(基本型)、SVW7203EPi(基本型)、SVW7203FPD(基本型)、SVW7203FPi(基本型)。

缺陷情况：在产品升级过程中，部分帕萨特领驭轿车由于中央集控控制器的软件参数设置问题，导致遥控钥匙单独开启行李箱再关闭后，行李箱自动锁闭功能不能正常启用。

可能后果：如用户按上述方式操作，没有通过集控闭锁按钮锁闭行李箱，行李箱存在可以被打开的风险，可能造成不必要的财产损失。

维修措施：免费对上述车辆中央集控控制器软件参数进行重新设置。在参数重新设置之前，用户可通过集控闭锁按钮锁闭行李箱。

投诉情况：车主通知上海大众将通过顾客服务中心及特约服务站分别以挂号信件及电话的形式通知召回范围内的车主，请用户将车辆送到上海大众特约服务站进行召回检修。用户可致电上海大众顾客服务中心“1010—6789”售后服务热线进行咨询。

其他信息：用户也可以登录中国汽车召回网，或拨打国家质检总局缺陷产品管理中心的热线电话了解本次召回的详细信息。

四、汽车召回与三包的区别

汽车召回是指汽车生产者对已售出的汽车按照规定要求的程序，选择修理、更换、收回等方式消除其产品可能引起人身伤害、财产损失的行为。

汽车三包是包修理、包更换、包退货的简称，是指消费者购买和使用的乘用车，在一定条件或范围内，由销售者、生产者、修理者履行三包责任的过程。

总体上看，汽车召回与汽车三包都以强化生产经营者的主体责任、促进提高汽车产品质量、维护消费者利益、保护消费者合法权益为根本目标。两者都是汽车产品销售后市场管理制度的有机组成部分，起着相互支持、相互补充完善的作用。汽车召回与汽车三包在实施过程中，为消费者提供免费服务也是两者的共同点。

主要不同点如下：

(1) 责任主体与目的性质不同　汽车召回是以生产者为主，以汽车批量产品是否存在共同缺陷为核心，而采取的整批产品消除缺陷的统一行动。汽车三包是以经营者(含生产者、销售者、修理者)为主，以单一(或一些)汽车产品质量是否合格为核心，而采取的专项服务解决质量问题的个性化活动。

(2) 范围与目标对象不同　汽车召回的对象，是汽车(包括载客汽车和载货汽车)与汽车挂车，范围广，且针对解决产品存在的共同缺陷问题。汽车三包的对象，是家用车辆，范围窄，且针对解决单一(或一些)产品随机存在的质量不合格问题。

(3) 解决方式与工作流程不同　汽车召回是通过多方调查确认汽车产品存在缺陷后，经报产品质量监管部门备案和批准，由汽车生产者按照召回计划组织实施，免费为消费者解决产品缺陷问题，并对召回效果进行评估的统一行动。实施过程中主要涉及生产者(包括销售者、修理者)、消费者、主管部门、专家、检测机构等责任主体。

汽车三包是消费者依据汽车产品在使用过程中所发现的产品质量问题，直接与经营者(包括生产者、销售者、修理者)协商，按照相关规定的条款，由经营者免费为消费者进行修理、更换或办理退货的过程。实施过程中主要涉及经营者(包括生产者、销售商、修理商)和消费者。

五、缺陷汽车产品召回管理条例

第一条　为了规范缺陷汽车产品召回，加强监督管理，保障人身、财产安全，制定本条例。

第二条　在中国境内生产、销售的汽车和汽车挂车(以下统称汽车产品)的召回及其监督管理，适用本条例。

第三条　本条例所称缺陷，是指由于设计、制造、标识等原因导致的在同一批次、型号或者类别的汽车产品中普遍存在的不符合保障人身、财产安全的国家标准、行业标准的情形或者其他危及人身、财产安全的不合理的危险。

本条例所称召回，是指汽车产品生产者对其已售出的汽车产品采取措施消除缺陷的活动。

第四条　国务院产品质量监督部门负责全国缺陷汽车产品召回的监督管理工作。

国务院有关部门在各自职责范围内负责缺陷汽车产品召回的相关监督管理工作。

第五条　国务院产品质量监督部门根据工作需要，可以委托省、自治区、直辖市人民政府产品质量监督部门、进出口商品检验机构负责缺陷汽车产品召回监督管理的部分工作。

国务院产品质量监督部门缺陷产品召回技术机构按照国务院产品质量监督部门的规定，承担缺陷汽车产品召回的具体技术工作。

第六条　任何单位和个人有权向产品质量监督部门投诉汽车产品可能存在的缺陷，国务院产品质量监督部门应当以便于公众知晓的方式向社会公布受理投诉的电话、电子邮箱和通信地址。

国务院产品质量监督部门应当建立缺陷汽车产品召回信息管理系统，收集汇总、分析处理有关缺陷汽车产品信息。

产品质量监督部门、汽车产品主管部门、商务主管部门、海关、公安机关交通管理部门、交通运输主管部门、工商行政管理部门等有关部门应当建立汽车产品的生产、销售、进口、登记检验、维修、消费者投诉、召回等信息的共享机制。

第七条　产品质量监督部门和有关部门、机构及其工作人员对履行本条例规定职责所知悉的商业秘密和个人信息，不得泄露。

第八条　对缺陷汽车产品，生产者应当依照本条例全部召回；生产者未实施召回的，国务院产品质量监督部门应当依照本条例责令其召回。

本条例所称生产者，是指在中国境内依法设立的生产汽车产品并以其名义颁发产品合格证的企业。

从中国境外进口汽车产品到境内销售的企业，视为前款所称的生产者。

第九条　生产者应当建立并保存汽车产品设计、制造、标识、检验等方面的信息记录以及汽车产品初次销售的车主信息记录，保存期不得少于10年。

第十条　生产者应当将下列信息报国务院产品质量监督部门备案：

(一) 生产者基本信息；

(二) 汽车产品技术参数和汽车产品初次销售的车主信息；

(三) 因汽车产品存在危及人身、财产安全的故障而发生修理、更换、退货的信息；

(四) 汽车产品在中国境外实施召回的信息；

(五) 国务院产品质量监督部门要求备案的其他信息。

第十一条　销售、租赁、维修汽车产品的经营者(以下统称经营者)应当按照国务院产品质量监督部门的规定建立并保存汽车产品相关信息记录，保存期不得少于5年。

经营者获知汽车产品存在缺陷的，应当立即停止销售、租赁、使用缺陷汽车产品，并协助生产者实施召回。

经营者应当向国务院产品质量监督部门报告和向生产者通报所获知的汽车产品可能存在缺陷的相关信息。

第十二条　生产者获知汽车产品可能存在缺陷的，应当立即组织调查分析，并如实向国务院产品质量监督部门报告调查分析结果。

生产者确认汽车产品存在缺陷的，应当立即停止生产、销售、进口缺陷汽车产品，并实施召回。

第十三条　国务院产品质量监督部门获知汽车产品可能存在缺陷的，应当立即通知生产者开展调查分析；生产者未按照通知开展调查分析的，国务院产品质量监督部门应当开展缺陷调查。

国务院产品质量监督部门认为汽车产品可能存在会造成严重后果的缺陷的，可以直接开展缺陷调查。

第十四条　国务院产品质量监督部门开展缺陷调查，可以进入生产者、经营者的生产经营场所进行现场调查，查阅、复制相关资料和记录，向相关单位和个人了解汽车产品可能存在缺陷的情况。

生产者应当配合缺陷调查，提供调查需要的有关资料、产品和专用设备。经营者应当配合缺陷调查，提供调查需要的有关资料。

国务院产品质量监督部门不得将生产者、经营者提供的资料、产品和专用设备用于缺陷调查所需的技术检测和鉴定以外的用途。

第十五条　国务院产品质量监督部门调查认为汽车产品存在缺陷的，应当通知生产者实施召回。

生产者认为其汽车产品不存在缺陷的，可以自收到通知之日起15个工作日内向国务院产品质量监督部门提出异议，并提供证明材料。国务院产品质量监督部门应当组织与生产者无利害关系的专家对证明材料进行论证，必要时对汽车产品进行技术检测或者鉴定。

生产者既不按照通知实施召回又不在本条第二款规定期限内提出异议的，或者经国务院产品质量监督部门依照本条第二款规定组织论证、技术检测、鉴定确认汽车产品存在缺陷的，国务院产品质量监督部门应当责令生产者实施召回；生产者应当立即停止生产、销售、进口缺陷汽车产品，并实施召回。

第十六条　生产者实施召回，应当按照国务院产品质量监督部门的规定制定召回计划，并报国务院产品质量监督部门备案。修改已备案的召回计划应当重新备案。

生产者应当按照召回计划实施召回。

第十七条　生产者应当将报国务院产品质量监督部门备案的召回计划同时通报销售者，销售者应当停止销售缺陷汽车产品。

第十八条　生产者实施召回，应当以便于公众知晓的方式发布信息，告知车主汽车产品存在的缺陷、避免损害发生的应急处置方法和生产者消除缺陷的措施等事项。

国务院产品质量监督部门应当及时向社会公布已经确认的缺陷汽车产品信息以及生产者实施召回的相关信息。

车主应当配合生产者实施召回。

第十九条　对实施召回的缺陷汽车产品，生产者应当及时采取修正或者补充标识、修

理、更换、退货等措施消除缺陷。

生产者应当承担消除缺陷的费用和必要的运送缺陷汽车产品的费用。

第二十条　生产者应当按照国务院产品质量监督部门的规定提交召回阶段性报告和召回总结报告。

第二十一条　国务院产品质量监督部门应当对召回实施情况进行监督，并组织与生产者无利害关系的专家对生产者消除缺陷的效果进行评估。

第二十二条　生产者违反本条例规定，有下列情形之一的，由产品质量监督部门责令改正；拒不改正的，处5万元以上20万元以下的罚款：

（一）未按照规定保存有关汽车产品、车主的信息记录；

（二）未按照规定备案有关信息、召回计划；

（三）未按照规定提交有关召回报告。

第二十三条　违反本条例规定，有下列情形之一的，由产品质量监督部门责令改正；拒不改正的，处50万元以上100万元以下的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得；情节严重的，由许可机关吊销有关许可：

（一）生产者、经营者不配合产品质量监督部门缺陷调查；

（二）生产者未按照已备案的召回计划实施召回；

（三）生产者未将召回计划通报销售者。

第二十四条　生产者违反本条例规定，有下列情形之一的，由产品质量监督部门责令改正，处缺陷汽车产品货值金额1%以上10%以下的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得；情节严重的，由许可机关吊销有关许可：

（一）未停止生产、销售或者进口缺陷汽车产品；

（二）隐瞒缺陷情况；

（三）经责令召回拒不召回。

第二十五条　违反本条例规定，从事缺陷汽车产品召回监督管理工作的人员有下列行为之一的，依法给予处分：

（一）将生产者、经营者提供的资料、产品和专用设备用于缺陷调查所需的技术检测和鉴定以外的用途；

（二）泄露当事人商业秘密或者个人信息；

（三）其他玩忽职守、徇私舞弊、滥用职权行为。

第二十六条　违反本条例规定，构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二十七条　汽车产品出厂时未随车装备的轮胎存在缺陷的，由轮胎的生产者负责召回。具体办法由国务院产品质量监督部门参照本条例制定。

第二十八条　生产者依照本条例召回缺陷汽车产品，不免除其依法应当承担的责任。

汽车产品存在本条例规定的缺陷以外的质量问题的，车主有权依照产品质量法、消费者权益保护法等法律、行政法规和国家有关规定以及合同约定，要求生产者、销售者承担修理、更换、退货、赔偿损失等相应的法律责任。

第二十九条　本条例自2013年1月1日起施行。

7 第七章 配件管理

配件的采购和仓储管理对配件及时供应、成本控制有着重要影响，直接关系到维修作业的及时性，进而影响维修交车时间。

第一节　零件基础知识

一、零件类型

汽车由许多零部件组成，这些零件可分成以下三类：

1. 维修零件

维修零件用在汽车的各个部位，是我们常遇见的零件。如果到了使用寿命或发生故障造成零件的损坏，则必须更换，使汽车能继续正常工作。维修零件对于汽车保持汽车行驶性能、安全性和舒适性是非常重要的。

2. 装饰精品

汽车精品是指增加客户驾驶愉快和舒适性的那些设备。这些设备包括音响设备、座椅罩、倒车雷达和许多其他装置。

3. 油类及化学品

油类及化学品包括机油、变速器油、冷却液、助力转向液和制动液等。

二、零件部门的主要任务

1. 销售

销售包括零件的内销和外销。内销是向维修车间提供维修所需的零件。一个称职的零件部门必须保证较高的零件内销供应率。外销是通过柜台销售，面向客户销售零件。

2. 仓库作业

日常的仓库作业包括入库、出库、盘库等。

3. 订货

为了维持零件的供给，必须及时发出订单，补充销售出去的库存。零件部门如果不能及时准确地为客户或维修车间提供所需的零件，也就没有了它自身的价值。反过来讲，没有零

件部门及时准确地提供零件，也就没有维修服务良好的客户满意度。所以说，零件的供应是至关重要的。

三、准确地提供零件

首先，我们要全面了解客户的要求，即客户需要的是什么零件。还需要特别注意客户需要什么车上的零件，即确认零件对应的车辆信息。

然后，通过向客户确认信息，查询零件目录，找出正确的零件号码，将正确的零件提供给客户。

目前，汽车品牌繁多，每个汽车品牌都有各自的零件目录，如一汽大众、上海通用、一汽丰田等。每个品牌的零件目录都有它自己的使用规律，这需要在实际工作中认真学习掌握。

因此，为了准确地提供零件，我们必须掌握两种技能：一是全面准确地了解零件订货的相关信息；二是正确使用零件目录。

四、零件编号的解释

不管哪个汽车品牌，每个零件都有它各自的编号，就如同我们每个人都有各自的身份证号一样，但品牌不同，零件编号的规律是不一样的。下面简单介绍一下一汽丰田和一汽大众品牌的零件编号规律。

1. 一汽丰田品牌零件编号的解释

一汽丰田品牌零件编号通常由 10 位数(但也有 12 位数)组成，零件编号不是数字和字母的简单排列，每个编号都有其特定的意义。

(1) 零件编号的结构　零件编号包括三部分，基本号表示零件类型；设计号表示发动机或汽车的类型；辅助号表示零件的颜色或尺寸，如图 7-1 所示。

零件编号还可以进一步细分为组号、区分号、细节号、分类代号、设计增补号、主要技术改进号和辅助代号。

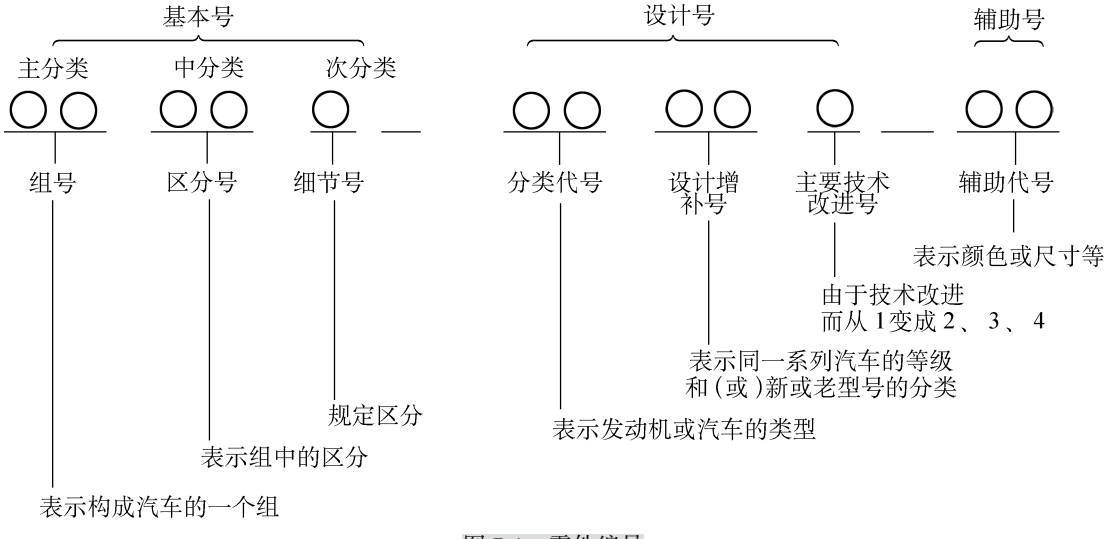

图 7-1　零件编号

例如 17801-0P020：

17801 是基本号，它表示空气滤清器。

0P020 是设计号。

此编号没有辅助号。

（2）零件编号的规律

1）品名编码（Parts Name Code，PNC）。品名编码即零件种类代码，一个品名编码表示一个零件种类。

一般情况，品名编码与零件号的前五位（也有时用六位数、十位数）一致。例如：火花塞的品名编码是 90919，丰田车系所有品种火花塞的零件编号前五位均是 90919。燃油滤清器的品名编码是 23300，丰田车系所有品种燃油滤清器的零件编号前五位均是 23300。前制动片的品名编码是 04465，丰田车系所有品种前制动片的零件编号前五位均是 04465。

在工作中应该多总结常用的品名编码，对我们的工作是很有帮助的。

2）零件编号的第一位。第一位指车辆的各大部分。表 7-1 为零件数字所指内容。

表 7-1　零件数字所指内容

数　字	内　容	数　字	内　容
1	发动机和燃油系统的相关零件	5	车身零件（车外板、车内饰件）
2		6	
3	传动系统和底盘部分的零件	7	
4		8	电气零件

3）零件编号前两位。零件编号的前两位就是前面所说的组号。如果知道了组号，就能理解零件号是如何构成的。了解这方面的知识对做好工作是很有帮助的。因此，理解组号是短时间内记住零件名称代号的关键。

2. 一汽大众品牌零件编号的解释

在德国大众管理体系中，零件通过阿拉伯数字和英语 26 个字母的组合，使之成为一套简明、完整、准确、科学的零件编号系统。每个零件只对应一个号码，每组数字，每个字母都表示这个零件的某种性质，人们只要找出这个号码，就可以从几万或几十万库存品种中找出所需的零件来。德国大众零件号码一般由 14 位组成。

例如：191　863　　241　AF　LN8

　　4B0　863　　241　G　　FPK

　　（1）（2）　（3）（4）（5）

14 位号码按所表示的功能不同，又被分为五组。

（1）车型及机组型号　前三位表示车型或机组型号，说明这些件最初为哪种车型、哪种发动机和变速器设计使用，标记的第三位数字可以区别是左驾驶还是右驾驶。一般规定单数为左驾驶，双数为右驾驶。

（2）大类及小类　根据零件在汽车结构中的差异及性能不同，德国大众零件号码系统将零件号分成十大类（十个主组），每大类（主组）又分为若干个小类（子组），小类（子组）的数目和大小，因结构的不同而不同，小类（子组）只有跟大类（主组）结合在一起才有意义。

1 大类：发动机，燃油喷射系统。

2 大类：燃油箱，排气系统，空调制冷循环部件。

3 大类：变速器。

4 大类：前轴，前轮驱动差速器，转向系统，前减振器。

5 大类：后轴，后轮驱动差速器，后减振器。

6 大类：车轮，制动系统。

7 大类：手动、脚动杠杆操作机构。

8 大类：车身及装饰件，空调壳体，前后保险杠。

9 大类：电器。

0 大类：附件(千斤顶、天线、收音机)及油漆材料。

例如：191　863　241　AF　LN8　　8 为大类；电子目录中称为主组；

4B0　863　241　G　FPK　　63 为小类；电子目录中称为子组。

(3) 零件号　零件号是由三位数(001—999)组成并按照其结构顺序排列的，如果零件不分左右(既可在左边使用,又可在右边使用)，最后一位数字为单数；如果零件分左右件，一般单数为左边件，双数为右边件。

(4) 设计变更/技术更改号　设计变更号由一个或两个字母组成，表示该件曾技术更改过。

(5) 颜色代码　颜色代码用三位数字或三位字母的组合来表示，它说明该件具有某种颜色特征。

例如：01C→黑色带光泽，041→暗黑色，043→黑花纹，ROH→未加工的原色。

上例 191 863 241 AF LN8，4B0 863 241 G FPK 中的颜色代码分别为 LN8 和 FPK。

第二节　仓 储 管 理

一、零件仓库布局的原则

1. 有效利用空间

1) 根据库房大小及库存量，按大、中、小型进行分类放置，以便于节省空间。

2) 用纸盒保存中、小型零部件。

3) 用适当尺寸的货架及纸盒。

4) 将不常用的零部件放在一起保管。

5) 留出用于存放新车型零部件的空间。

6) 没有用的零部件要及时报废。

2. 防止出库时发生错误

1) 将零件号完全相同的零部件放在同一个地方。

2) 不要将未编号的零部件放在货架上。

3. 保证零部件的质量

1) 保持清洁。

2) 避免高温、潮湿。

3) 避免阳光直射。

4. 零件仓库的基本设施

1）配备专用的零件运输设施。

2）配备适用于零件的专用货架、货筐等。

3）配备必要的通风、照明及防火器材。

5. 仓库基本要求

1）仓库各工作区域应有明显的标牌，如发料室、备货区、危险品仓库等。

2）有足够的进货、发货通道和零件周转区域。

3）货架的摆放要整齐划一，仓库的每一过道要有明显的标志，货架应标有位置码，货位要有零件号、零件名称。

4）为避免零件锈蚀及磕碰，严禁将零件堆放在地上。

5）易燃易爆物品应与其他零件严格分开管理，存放时要考虑防火、通风等问题，库房内应有明显的防火标志。

6）非仓库人员不得随便进入仓库内，仓库内不得摆放私人物品。

二、配件入库管理

配件入库是物资存储活动的开始，也是仓库业务管理的重要阶段，这一阶段主要包括到货接运、验收入库。

1. 到货接运

到货接运时要对照货运单，做到交接手续清楚，证件资料齐全，为验收工作创造条件，避免将已发生损失或差错的配件带入仓库。

2. 验收入库

验收入库是按照一定的程序和手续对配件的数量和质量进行检查，以验证它是否符合定货合同的一项工作。配件到库后首先要在待检区进行开箱验收工作，并检查配件清单是否与货物的品名、型号、数量相符，做到“一及时”、“五不入”。

“一及时”是指货到后及时开箱验收。

“五不入”主要包括：

1）发现品名不符不入。

2）规格不符不入。

3）质量不符不入。

4）数量不符不入。

5）超储备不符不入。

验收的同时要注意随时填写验收记录，不合格配件由配件主管进行处理，及时填写来货记录。

验收入库的程序归纳起来包括：

1）验收准备。准备验收凭证及有关订货资料，确定存货地点，准备装卸设备、工具及人力。

2）核对资料。入库的配件应具有的资料包括入库通知单、供货单位提供的质量证明书、发货明细表、装箱单、承运单位提供的运单及必要的证件。

3）实物检验。主要检验配件质量和数目。

三、配件出库管理

1. 配件出库原则

1）配件出库要及时、准确，使出库工作一次完成。

2）认真实行“先进先出”的原则，减少配件储存时间。

2. 配件出库程序

1）出库前的准备。仓库要掌握用料规律，及时准备好所需的设备、人员等。

2）核对出库凭证。出库前必须有一定的凭证手续，严禁无单或白条发料。保管员接到发料通知单，必须仔细核对，确认无误后才能发料。

3）备料。按照出库凭证进行备料，同时变动料卡的余额数量，填写实发数量和日期。

4）复核。为防止出错，备料后要进行复核。复核的内容有出库凭证与配件的名称、规格、数量是否相符。

5）发料和清理。符合无误后即可发料，发料后应清理现场。当日应登销料账、清理单等。

四、仓库管理规定

1）仓库人员必须熟悉零件仓库的配件品种信息，能够快速准确地进行发货及各种出库操作。

2）库存物资应根据其性质和类别分别存放。

3）仓库管理要达到四洁、四无、四齐的管理标准。

四洁：库容清洁、物资清洁、货架清洁、料区清洁。

四无：无盈亏、无积压、无腐烂锈蚀、无安全质量事故。

四齐：库容整齐、堆放整齐、货架整齐、标签整齐。

4）对库存物资要根据季节气候勤检查、勤盘点、定期保养。对塑料、橡胶制品的配件要做到定期核查和调位。

5）库存物资要做到账机、账物相符，严禁相同品名不同规格和产地的配件混在一起。

6）库内不允许有账外物品。

7）配件发放要有利于生产，方便维修人员，做到深入现场，满足工人的合理要求。

8）仓库管理人员要努力学习业务技能，提高管理水平，要求四会、三懂、二掌握、二做到。

四会：会收发、会摆放、会计算机操作、会保养材料。

三懂：懂用途、懂性能、懂互换代用。

二掌握：掌握库存物资质量、掌握物资存放位置。

二做到：做到见单能准确、快速发货；做到日核对、月结、月盘点。

9）危险品库管理要达到四洁、四无标准。

四洁：库区、库房、容器、加油设备整洁。

四无：无渗漏、无锈蚀、无油污、无事故隐患。

10）严禁发出有质量问题的零件。

11）因日常管理、保养不到位及工作失误造成物资报废或亏损的，应视其损失程度追究赔偿责任。

五、呆废料管理

1. 什么是呆废料?

呆料是指物料存量过多，耗用量极少，而库存周转率极低的物料，这种物料可能偶尔耗用少许，很可能不知何时才能动用甚至根本不再有动用的可能。呆料为百分之百可用物料，一点都未丧失物料原有应具备的特性和功能，只是呆置在仓库中，很少去动用而已。

废料是指报废的物料，即经过一段时间，本身已残破不堪或磨损过甚或已超过其寿命年限，以致失去原有功能而本身无利用价值的物料。

2. 呆废料处理的重要性

（1）物尽其用　物料成为呆废料其价值急剧下降，呆废料若继续弃置在仓库中，不加以利用，物料因锈蚀、腐蚀等原因，其价值将继续降低，这时应物尽其用，适时予以处理。

（2）减少资金积压　呆废料闲置在仓库而不能加以利用，使一部分资金呆滞在呆废料上，若能适时加以处理，可减少资金的积压。

（3）节省人力及费用　呆废料在未处理前，仍需有关人员管理而发生各种管理费用。若能将呆废料加以处理，则上述人力及管理费用即可节省。

（4）节约仓储空间　呆废料日积月累，势必占用庞大的仓储空间，可能影响正当的仓储管理。为节省仓储空间，呆废料应适时予以处理。

3. 呆料处理的方法

1）调拨其他单位利用。本单位的呆料，其他单位仍可设法利用，可将呆料进行调拨。

2）修改再利用。既成呆料，少有利用机会，有时仍可将呆料在规格上稍加修改，就能够加以利用。

3）打折扣出售给原来的供应商。

4）以物易物的方式与其他公司相互交换。

4. 废料产生的原因、预防及处理

（1）废料产生的原因

1）变质。物料长久未用，变质失去其原有作用，如油料、清洗剂、制冷剂等。

2）锈蚀。无论如何保养也无法恢复其原有价值，如钢圈、消声器等。

3）变形。主要是橡胶件、塑料件等，因变形而无法使用，如轮胎、仪表板等。

4）拆解的产品。不良产品的拆解必然产生不少已无利用价值的零件或包装材料。

（2）废料的预防　要减少废料的产生，预防重于处理。主要有如下措施：

1）对易变质的物料，要注意保质期，同时要密封。

2）对易锈蚀的物料，要防止酸碱的侵蚀、湿气的侵蚀。

3）对易变形的物料，要注意放置方式，不可被其他物品积压。

4）建立先进先出的物料收发制度。

（3）废料处理的方法

1）废料分解后有部分物料可做它用。

2）废料可分解为铜、铝、钢等，按不同类别不同价格出售。

六、零件的盘点

1. 盘点的目的

盘点就是如实地反映存货的增减变动和结存情况，使账物相符，保证零件库存存货的位置和数量。

2. 盘点的内容

1）核对存货的账面结存数与实际结存数，查明盘亏或盘盈存货的品种、规格和数量。

2）查明变质、毁损的存货以及超储积压和长期闲置的存货的品种、规格和数量。

3. 盘点的方法

（1）永续盘点　指保管员每天对有收发动态的配件盘点一次，以便及时发现和防止收发差错。

（2）循环盘点　指保管员对自己所分管的物资分别按轻重缓急，作出月盘点计划，按计划逐日盘点。

（3）定期盘点　指在月、季、年度组织清仓盘点小组，全面进行清点盘查，并造出库存清册。

（4）重点盘点　指根据季节变化或工作需要，为某种特定目的而对仓库物资进行的盘点和检查。

4. 准备工作

（1）确定清点日期(起始日期及结束日期)　每月的月末或 12 月 31 日是最常用的盘点日，这样可与结账同时进行，方便于结账。

（2）确定盘点人员　成立盘点领导小组，划分区域分组(清点时每两人为一个小组)，参加盘点的管理人必须是内行，清点人员不需要特别的专业人员，必要时可请其他部门工作人员协助，但是清点人员必须工作认真，责任心强。清点结果的准确与否由盘点人员负责。

（3）盘点范围　清查盘点所有归属本部门的存货，如常用件、损耗件、索赔件、不适用件等。

（4）仓库大扫除　收集、汇总、清除残损件并登记在册。清扫工作在一年中要经常做，盘点前夕，要彻底做一遍，盘点是一个好机会，可以给仓库来一次大扫除。

（5）盘点的表格和工具

1）盘点卡。盘点卡上有盘点日期、盘点人签字、零件号、零件名称位置码、清点结果。

2）盘点总表。用于盘点结果登记，总表上包括每个零件的位置码、账面数与清点数。

3）盘点报表。该表包括每个零件的进货价格，反映每种零件库存的账面数与实存数，反映盘亏或盘盈的数量、金额和原因，反映库存变质和超储积压的情况，以此作为盘点结果和财务处理的依据。

4）笔、尺、秤。

（6）规范盘点区

1）所有的到货全部上货架，这样在清点时才不会遗漏或另放它处，盘点后再入库。

2）所有的货品要分类存放，一目了然，堆放的方式要便于清点，以便清点时节省时间。

3）货架的标签应与实物相符，必要时要改正和补充，不清楚的标签要换新。

4）零件号不同，而实物相同的零件要做好混库处理，做好记录和登记。要注意由此引起的库存实物与账目上的变化。

5）完整的包装放在货架的前面(或上面)，已打开的包装放在后面(或下面)。数量不足

的包装要填充成标准包装。

6）盘点期间由于特殊原因必须出库的零件要做好记录和登记，事后再统一处理。

7）对货架上不经常销售的零件进行预先清点是必要的，这样可以在最后盘点时节省时间，清点过的零件要做好标记和记录。

5. 正式盘点

在规定的时间内，盘点人员对所有零件要逐一清点，不能重复也不能遗漏。一般由两人分别清点，如果结果不同，要重新清点。不便清点的小零件可以用秤重法求总数，即先数出一定数量的零件作为“标准件”，仔细秤出这些“标准件”重量，再秤出所有件的库存重量，即可算出这些件的总数。秤重法计算公式为

$$\text{总数} = \text{总重} \times \text{标准件的数量} / \text{标准件的重量}$$

6. 验收及总结

盘点后，其结果应由上级有关部门检查、验收，财务部门核算，并由主管领导签字认可。盘点后应作出总结，对于盘点遗留的问题，如变质、毁损或超储积压的配件，要查清原因，对入库、出库、仓储、财务管理系统及其他自然的或人为的因素要进一步处理。

七、零件的位置码管理系统

1. 位置码简介

位置码就是标明零件存放位置的代码，它是空间三维坐标形象的表现。对于空间三维坐标，任何一组数字(a,b,c)总可以找到唯一的一点与它对应，也就是一点确定一个位置，一个位置只能放置一个件。对三维坐标(a,b,c)中的数字，即相当于说明该件的位置为过道/架号，列，层。

2. 位置码编制的原则

1）根据修理项目进行编组。

2）配件的存放位置便于取放。

3）流动量大的配件应放在前排货架，方便配件人员查找和取用；流动量小的配件应放在后排货架。

3. 位置码编制步骤

1）按区(库)分类。根据维修车辆的类型或企业的具体情况，不同种车型的零件应存放在不同的库房(例如:1 号库,2 号库等)，或同一个库房要分成几个区(例如：Ⅰ区,Ⅱ区等)，或库房面积较大也要分成几个区(例如:一区,二区等)。

2）按过道(或货架号)编排。X 轴或 Y 轴表示第几过道(或第几货架)，用 A、B、C…表示。

3）按列编排。Y 轴或 X 轴表示第几列，用 1、2、3…表示。列数一般较多，列号建议采用阿拉伯数字 01、02…表示，以增加列数。列号字母的编排顺序一般有从左到右、环型、蛇型等几种。

4）按层编排。Z 轴表示第几层，用 A、B、C…表示，一般为从上至下法/从下至上法。

5）打印并张贴。张贴位置码标牌于货架上，标牌内容如图 7-2 所示。

值得注意的是位置码中的数字一定要通过英文字母分开书写。

4. 零件的存放

1）零件的存放要根据零件销售频率、体积、重量的大小及零件号大类、小类的先后顺

序存放，即最前面是各种车型/型号的号码，然后是主组、子组的号码(有字母的按字母的顺序排列)。

2）零件存放在货架上，要考虑预留空货位，作为零件号的更改及品种增加时的补充，这些预留货位可以直线排列、对角排列或间隔排列。

图 7-2　标牌内容

3）货架的布置可根据具体情况实施，货架可背靠背摆放，也可单排摆放，以方便实用为原则。

八、丰田零件仓储七原则

丰田零件仓储管理方法是目前世界上最先进的仓储管理方法之一，了解其管理方法的精髓对零件管理有很大帮助。

1. 按周转速度存放

根据仓库的布局及零件的流动频率将经常出入库的项目存放在出入方便的近处及货架上易于取放的位置。这样做有以下好处：

1）常流动件存放于靠近作业的货位，缩短了出入库作业路线。

2）存放在易于取放的位置，提高了工作效率。

按周转速度存放的具体方式如图 7-3 所示。

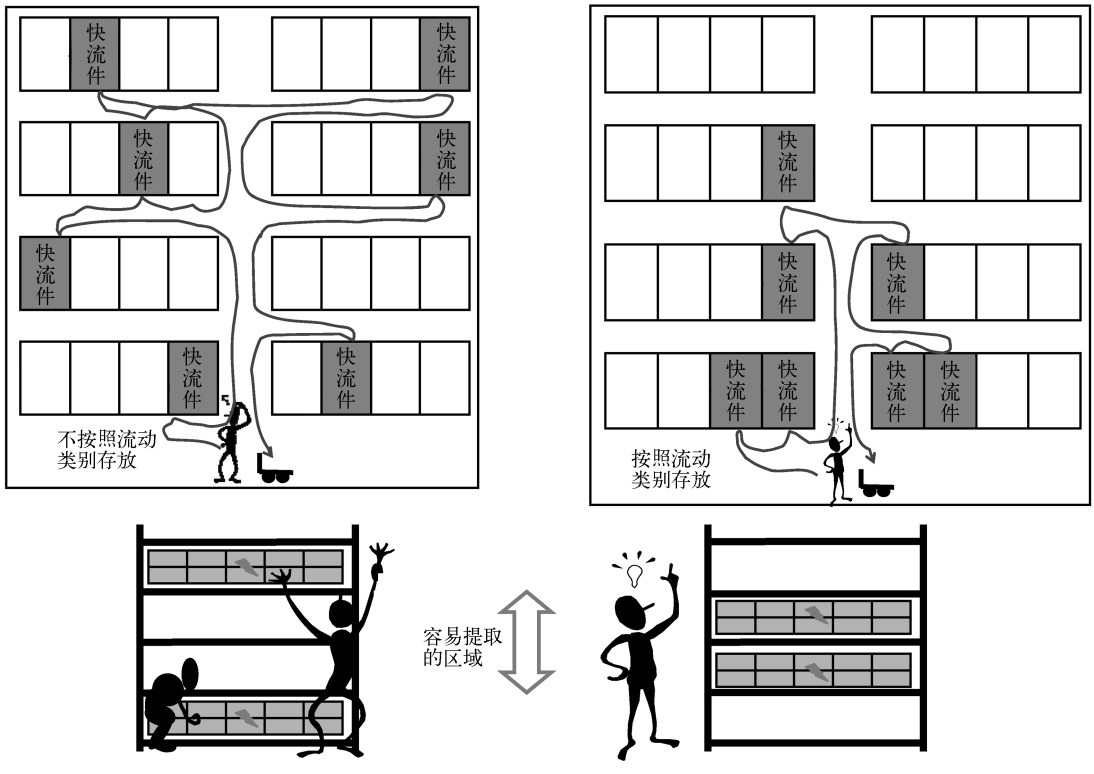

图 7-3　按周转速度存放

需要注意的是，零件的流动性不是一成不变的，随着车型使用年限的增长，原来流动并

不频繁的品种需求量会增加；反之，常流动件的需求量也会随着车型的老化而趋于减少。所以，根据流动性的变化不断地调整货位也是十分重要的。

另一方面，当零件在市场上的需求发生变化时(增加或减少)，原来设定的货位容量也会显得不合适(货位容量不足或过剩)。仓库管理员应定期对上述情况进行检查并调整货位。

2. 重物下置

重的零件不应存放在太高的地方以减少使用特殊设备和导致事故的可能性。应存放于齐腰的位置，以便于容易和安全地出入库。

这是从出入库作业的安全性和高效率方面来考虑的。有些像半轴、缸体、轮毂等重零件如存放在货架上方会产生如下问题：

1）重零件有落下伤人及损坏的危险。

2）上架、提取不便。

重物下置的具体方式如图 7-4 所示。

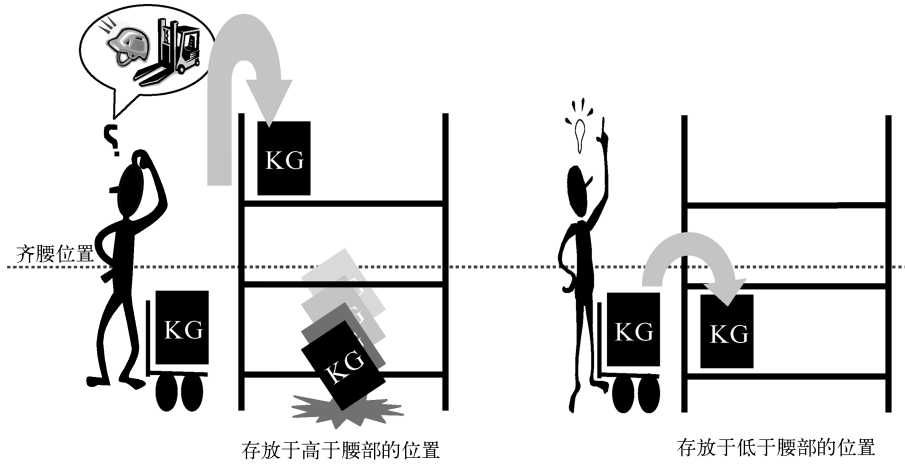

图 7-4　重物下置

3. 竖置存放

长或平的零件应垂直存放。这样可以减少其占地面积以便为其他零件腾出更多的空间。减少由于堆在一起而导致的损坏。

有些像车门、排气管、风窗玻璃等扁平或细长形状的零件如平放会产生如下问题：

1）上面零件的重量会损坏下面的零件。

2）此类零件平放会浪费很大的空间。

3）由于排气管一类的零件过长，如平放会从货架伸出至通道，从而影响通行且不安全。

4）难以提取。

基于上述原因，扁平或细长形状的零件可以竖置存放。具体存放方式如图 7-5 所示。

4. 一个零件一个货位

有的零件部门通常简单地根据实物进行摆放。或是根据厂家编号进行摆放。由于库存要不断地变化，仓库管理员仅凭记忆往往很难记住几千个零件号，再就是当熟知仓库情况的管理员因某种原因不在岗位上时，其他人员也不可能顺利地找到零件。准确、快速地从数千种

零件中找出一种零件，不但要熟悉零件管理系统，还应懂得零件存储规则，即现在流行的零件位置码系统。位置码就是表明零件存放位置的代码，它是空间三维坐标形象的表现。对于空间三维坐标，任何一组数字(a,b,c)总可以找到唯一的一点与它对应，也就是，一点确定一个位置，一个位置只能放置一个零件，对三维坐标(a,b,c)中的数字，即相当于说明该件的位置为过道、架号、列、层。具体的摆放方式如图 7-6 所示。

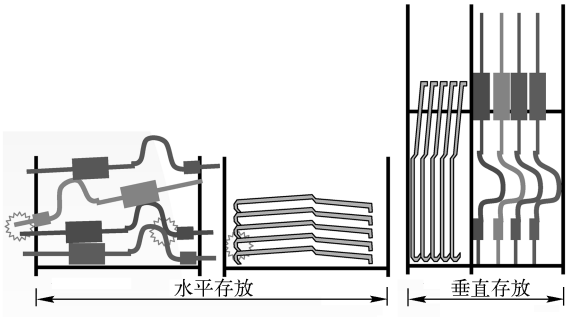

图 7-5　竖置存放

图 7-6　一个零件一个货位

5. 按产品类型存放

众所周知，零件的形状各不相同。有的零件部门一边把形形色色的零件一律存放在同样大小的货位中，一边又为自己的库存空间不足而发愁。

解决这个难题的办法是按零件类型管理，改进货位，提高空间的使用效率。具体的存放方式如图 7-7 所示。

6. 异常管理

常常会有这样的情况，由于订货管理不善及某些品种因市场需求增加而需要追加订货，这时原来设定的货位容量就会显得不足，新到的货没有地方放。每当遇到这样的问题时，我们能做的往往是另找个地方暂时存放货品，但这样做却有如下缺点：

1）容易忘记零件的存放位置。

2）有可能因疏忽了一种零件存放于两个位置而发生重复订货的事情。

3）库存空间浪费。

相似的零件存放在一起

图 7-7　按产品类型存放

4）无法观察库存效率(不易发觉不良库存)。当发现货架上出现过多的库存时就应该及时同业务部门联系，确认是哪种原因造成的：

① 订货错误。

② 市场需求增加，原来的货位已不能满足要求。

如果是订货错误造成的，那么业务部门就要注意在过多库存销售之前该零件不能再订货。如果是市场需求增加，那么就有必要调整原来的货位设定，或将货位转移到容量更大的货位上去。

为了避免上述情况的发生，可以采用异常管理。具体的存放方式如图 7-8 所示。

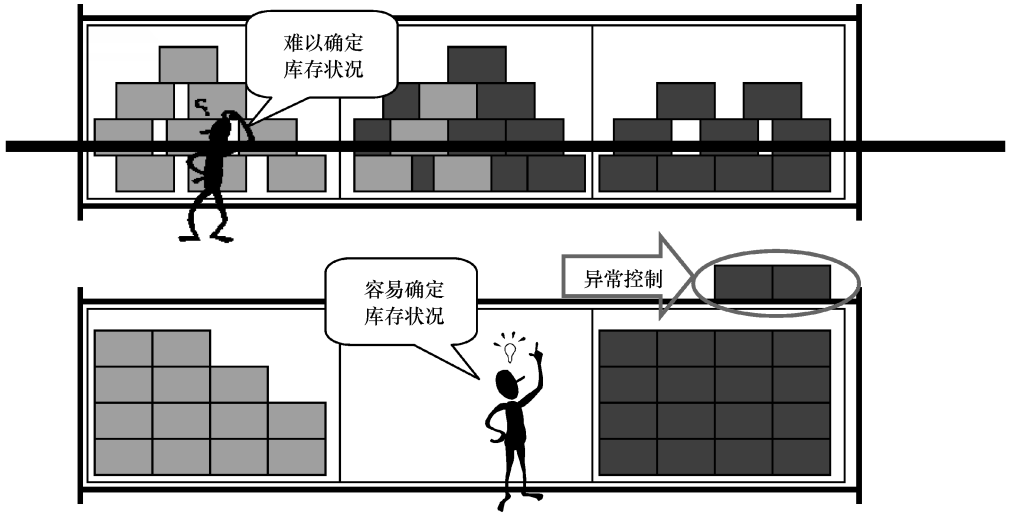

图 7-8　异常管理

7. 存放于手可达到的高度

所有零件应存放在易于上货架和提取的位置。使查找、伸长手、弯下腰等动作应尽量减少。

这是从方便作业、提高工作效率角度考虑的。如果零件存放在过高的地方，提取及上架时不得不使用梯子，就会造成作业不方便、效率低下。所以，应该将零件存放在手能达到的位置。具体的存放方式如图 7-9 所示。

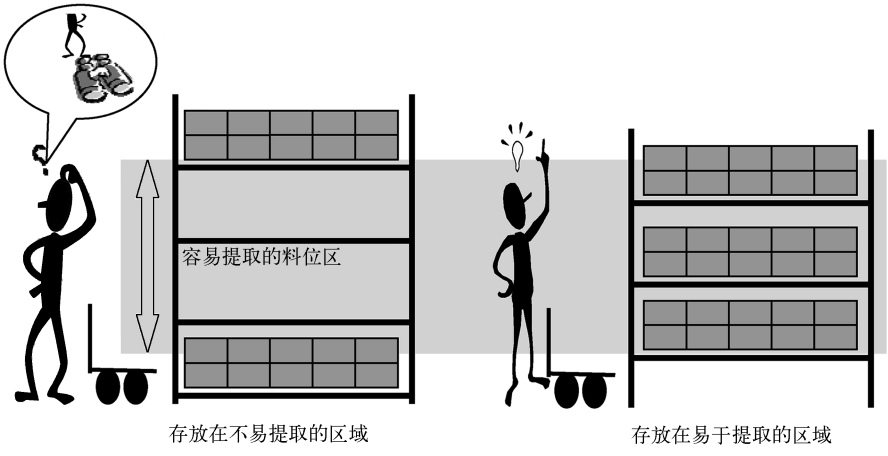

图 7-9　存放于手可达到的高度

第三节　库 存 控 制

每辆汽车都由将近 3 万个零件组成，作为零件部门该怎样准备库存呢？有些管理员凭借一定的市场经验，就推断出“该存什么，不该存什么”，“什么时候订什么”，这样供应率也可以达到 80%~90%，但随着时间的推移，就产生了一定量的不良库存，造成大量资金积压和大面积库房占用。实际上不同种类零件在市场上的流量存在很大差异，据一家分销商分析，在一段时间内，11%的订货品种占了销售量的 90%，零件的流动具有偏向性，最大的销量往往只集中在最少的品种当中。因此，我们要把注意力放在管理这些少量的库存品种上。那么究竟库存什么呢？只库存我们刚才说的那 11%的常流动品种吗？还是把所有需要到的品种都做库存？对于每一零件又应该如何库存，以及库存多少呢？所以，需要用一种科学的方式来管理我们的库存。

一、库存控制的原则

1）不待料、不断料。保证生产所必需的物料。

2）不呆料、不滞料。生产所需的物料要及时购进，不需要的物料坚决不能进入库房。

3）不囤料、不积料。需要多少购进多少，储存数量要适量，减少资金积压。

二、ABC 分析法

ABC 分析法是在构成一项经济事件或活动中，科学而又简便地找出主要矛盾的一种分

析方法。简单地说，就是重要的少数，不重要的多数。

这个原理反映在存量控制上也一样，存货项目较少的数十种物料，所占的金额比例却非常大，存货项目较多的上千种物料，所占金额的比例却非常少，因此抓住“重要的少数”，是成本控制的关键。

1. ABC 分析法的主要作用

（1）客户分类管理　对顾客根据年订货额的大小，按 ABC 分析法进行分类，然后进行重点分类管理。

（2）供应商分类管理　对供应商年供货量的大小，按 ABC 分析法进行分类，然后进行重点分类管理和辅导。

（3）物料分类管理　对使用的物料，根据使用量按 ABC 分析法进行分类，对重点的物料加强管理，并且还可以同时控制呆料。

2. ABC 分析法计算的步骤

1）物料的资料统计。将每一物料上一年的使用量、单价、金额等填入 ABC 分析表进行统计。

2）按金额大小顺序进行排列，并计算出金额占材料总金额的百分比。

3）按金额大小顺序计算出每一种物料的累计百分比。

4）根据累计百分比绘制 ABC 分析表(柏拉图)。

5）进行 ABC 物料分类。

A 类物料，占物料种类 10%左右，金额占总金额的 65%左右；

B 类物料，占物料种类 25%左右，金额占总金额的 25%左右；

C 类物料，占物料种类 65%左右，金额占总金额的 10%左右。

3. ABC 分析法图例

ABC 分析法如图 7-10 所示。

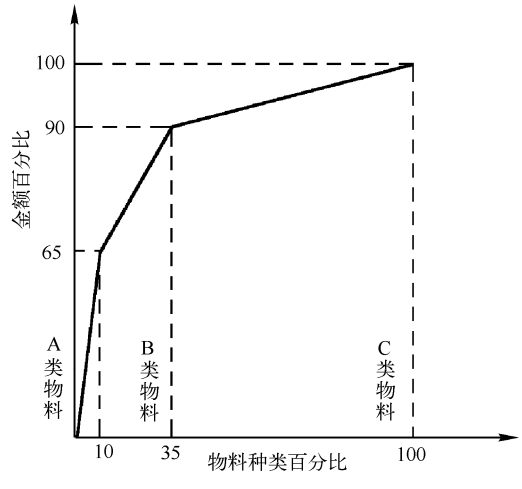

图 7-10　ABC 分析法图例

4. 如何对 ABC 三类物料进行存量控制

ABC 三类物料所占种类比例与金额比例大不相同，所以对 ABC 三类物料应采取不同的

物料控制方法。

（1）A 类物料　A 类物料种类少、金额高，存货过高会产生大量的资金积压，因此对于 A 类物料要严格控制。

A 类物料购备时间非常短，交期非常紧，对其要有一整套完整的记录，一定是有需求或订货时，才加以订购，并且计划好购备时间，使交货及时，不影响生产计划，也不过早进厂。尽量降低存货，避免浪费大量的资金积压在仓库。

（2）C 类物料　C 类物料种类多、金额少，可一次性订购较大的批量，以降低采购成本。

（3）B 类物料　B 类物料介于 A 类和 C 类物料之间，种类与金额占的比重一般，但也不能忽视。

对于 B 类物料可以不必像 A 类物料一样跟单订货，对购备时间严格控制，也不能像 C 类物料一样一次性大批量采购。而可以采取设置安全存量的方式，到了请购点时以经济采购量加以采购即可。

三、库存控制

1. 库存控制的范围

1）生产经常用到的物料。

2）品种少，批量大，购备时间比较长的物料。

3）ABC 物料当中的 C 类物料和部分 B 类物料。

2. 库存控制的核心

库存控制既要降低存货的储备成本，又要充分配合生产的需要，库存控制有如下几个核心：

1）最低存量即维持多少存量是最合理的。

2）订购点即何时补充存量是最适时的。

3）定货量即补充多少存量是最经济的。

3. 安全存量的控制

安全存量即为防止生产发生待料停工现象，事先准备一定数量的存货。安全存量的多少根据购备时间与物料消耗量而定。

正常情况下的安全存量 = 每日消耗量×紧急购备时间

同时由于各种不确定原因，还应考虑浪费的存量、呆废料、其他因管理不善需要的存量。

4. ABC 物料分类

1）物料资料统计。将上一年物料的使用量、单价、金额等填入 ABC 分析表进行统计。

2）按金额大小顺序进行排列，并计算出其金额占材料总金额的百分比。

3）按金额大小顺序计算每一种物料的累计百分比。

4）根据累计百分比绘制 ABC 分析表。

5）进行 ABC 物料分类。

5. 库存基准设定

（1）预估月用量

1）用量稳定的材料由主管人员依据去年的平均月用量，并参照预测今年的销售计划来

预估月用量。

2）季节性与特殊性材料由材料人员于每年各季度末以前，依前三个月及去年同期各月份的耗用数量，并参考市场状况，设定预估月用量。

（2）请购点设定

请购点=购备时间×预估每日耗用量+安全存量

采购需求量=本生产周期天数×预估每日耗用量

安全存量=紧急购备时间×平均每日耗用量

最高存量=采购需求量+安全存量

（3）物料购备时间　由采购人员依采购作业的各阶段所需日数设定，其作业流程及作业日数经主管核准，送相关部门作为请购需求日及采购数量的参考。

（4）设定请购量　设定请购量需考虑的因素有采购作业期间的长短、最小包装量、最小交通量及仓储容量。

请购数量=最高存量−安全存量=本生产周期天数×预估每天耗用量

（5）存量基准的建立　保管员将以上存量基准(安全存量、预估每日耗用量、紧急购备时间、正常购备时间等)分别填入“存量基准设定表”呈主管核准并建档。

6. 用料差异反应及处理

材料人员于每月 5 日前针对前月开立“用料差异反应表”，查明与制定基准差异原因，并拟订处理措施，确定是否修正“预估月量”，如需修订，应在反应表“拟修订月用量”栏内修订，并经主管核准后，通知修改库存基准。

7. 库存控制流程

库存控制流程如图 7-11 所示。

四、丰田库存管理方法

丰田所开创的物流管理方式即世界闻名的“Just In Time”理论(在需要时间内提供需要数量的所需物品)是在科学零件管理领域的具体体现。现在国内外许多企业都在学习和应用“Just In Time”的库存管理方式。

这里需明确两个概念：库存深度、库存宽度。

库存深度指每个库存项目的数量，即库存多少。

库存宽度指库存的项目数，即库存什么。

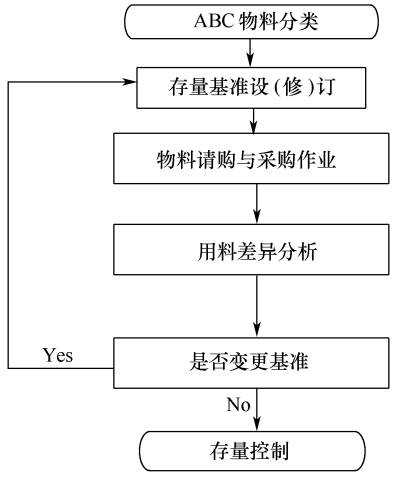

图 7-11　库存控制流程

1. 库存什么

（1）零件的生命周期　对于任何一个零件来说，其所适用的车型都将经历初期投入市场、较高市场占有率、老车型淘汰三个阶段。可以看出，市场对这种零件的需求正像生命现象一样，表现出增长、平稳、衰退的起伏趋势，我们称之为零件的生命周期。如图 7-12 所示。

针对零件在其生命周期不同阶段的特点，有的放矢地进行库存管理，将成为零件部门做好零件库存宽度的主要课题。

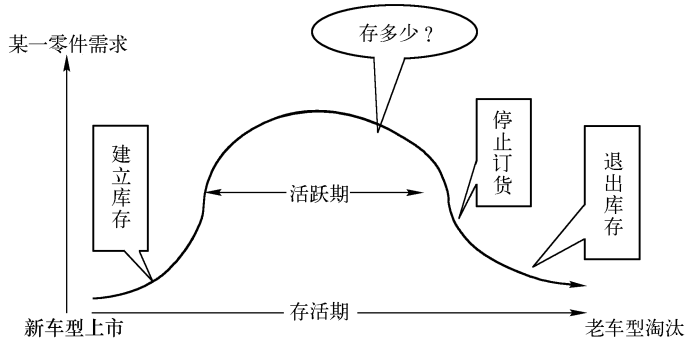

图 7-12　零件生命周期图

（2）如何建立并管理库存品种

1）建立库存。建立库存指伴随新车型的上市，原非库存零件开始进行库存管理的时点。

2）报废。报废指伴随老车型逐渐从市场中淘汰掉，原库存零件不再进行库存管理的时点。

3）建立库存/报废时点的确定。各零件部门可以通过从零件需求的历史记录中统计出来的月均需求(MAD)和需求频度(表 7-2)，发现零件需求的规律，从而确定需要库存的零件范围。

表 7-2　月均需求(MAD)和需求频度表

项目 \ 时期	增　长　期			平稳期	衰　退　期	
月均需求	少	较多	较多	多	少(短期)	少(长期)
需求频度	低	低	较高	高	低(短期)	低(长期)
库存状态	不库存	不一定	建立库存	库存管理	停止库存	报废

从表 7-2 可以看出，管理库存品种的核心工作就是要确定“建立库存”和“报废”的时点，即“建立库存”和“报废”两个基准时点内的零件项目就是我们需要进行库存管理的项目，而这两个基准时点外的项目就是我们不需要库存管理的项目。

需要说明的是，对于“建立库存”和“报废”这两个时点的确定，各零件部门是没有统一的衡定标准的，因为每家经销店各自的市场是不一样的，对某种零件的需求也是不一样的。各零件部门应该认真分析自身的需求历史记录，制定出符合自身情况的“建立库存”和“报废”的时点。

对于那些在增长期内，有一定需求量，但需求频度很低的零件，我们应视情况谨慎建立库存。比如某些突发性的特殊需求，即使达到了一定的需求量，也不一定要立即建立库存管理。

停止库存实验是指某个零件如果短期内(如 6 个月)没有需求记录，并不应该马上退出库存，而应该继续监控这个零件是否会再次发生需求，从而再次进入库存管理。特别是对那些有季节性变化的零件，比如刮水片可能在冬春季都没有需求，但是，在夏秋季节又产生需求。因此，各零件部门应特别管理那些停止库存实验范畴内的零件项目，以便再次发生需求

时，能够及时进行库存管理。

（3）库存状态的对应方法　不同库存状态的零件应采取不同的零件管理原则，这样才能在保证最大零件供应率的同时，降低库存金额。对建立库存前时段，应采取需一买一，对纳入库存管理项目的零件应根据月均需求设定标准库存量，卖一买一，对报废时点以后的零件那肯定是只卖不买了。具体情况如图 7-13 所示。

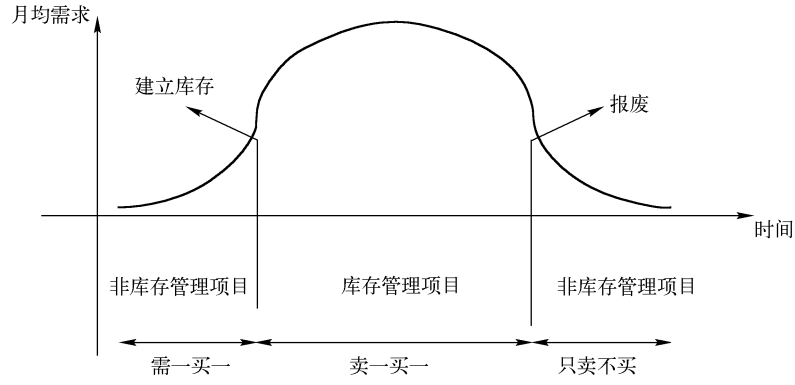

图 7-13　库存状态的对应方法

2. 库存多少

对属于库存管理项目的零件，该怎样确定它的标准库存量呢？也就是前面所说的库存深度。

（1）标准库存量（Standard Stock Quantity，SSQ）　可用下列公式表示：

$$SSQ = MAD \times (O/C + L/T + S/S)$$

式中　SSQ——标准库存量；

MAD——月均需求；

O/C——订货周期；

L/T——到货周期；

S/S——安全库存周期。

1）MAD：月平均需求数量（单位：个/月）。

例如：某家经销店的空气滤芯需求量见表 7-3。

表 7-3　空气滤芯需求量

月　数	第 1 月	第 2 月	第 3 月	第 4 月	第 5 月	第 6 月
需求量	7	9	10	8	17	9

则 MAD =（7+9+10+8+17+9）个/6 月 = 10 个/月

注：通常依据前 6 个月的每月需求量来计算月均需求。

2）O/C：订货周期即相邻的两次订货所间隔的时间（单位：月）。

3）L/T：到货周期即在途时间（单位：月）。

4）S/S：安全库存周期。受到货期延迟和特殊需求两个因素影响（单位：月）。

为何要设安全库存周期呢？是因为由于一些突发的特殊原因，比如，运输车辆途中出现

了故障，导致推迟到货期。而且市场的需求经常是起伏不定的，如表 7-2 中，第 5 个月的需求是 17 个，超出月均需求 10 个。

计算实例：MAD：12 个/月；O/C：3 月；L/T：6 月；S/S：6 月，则计算标准库存量为

$$SSQ = MAD\times(O/C+L/T+S/S)$$
$$= 12\times(3+6+6)/30\text{ 个}$$
$$=6\text{ 个}$$

（2）订货原则

1）大—大订货原则。大—大订货是以标准库存量为库存上限，通过按时订货，不断补充库存到标准库存量。其特点是频繁地、周期性地、小批量地订货和发货。

大—大订货的前提是按照既定订货时机订货。品牌不同，订货周期也不一样，有的品牌订货周期为 1 天，有的可能为 2 天，有的可能为 7 天等。

2）大—大订货的优点。其优点主要是管理精度高，主要表现在以下几方面：

① 减少安全库存天数。

② 均匀的订货和发货频度。

③ 较小的每单订货数量，易于操作管理。

3）建议订货量计算。建议订货量的公式为

$$SOQ=SSQ-O/H-O/O+B/O$$

式中　O/H——现有库存量；

O/O——在途库存量；

B/O——追加订货量。

追加订货量客观地反映了库存的不足。如车间某一车辆需求 1 副前制动片，而零件库前制动片已无库存，此时 B/O 为 1。

我们看这两个公式：

$$SSQ=MAD\times(O/C+L/T+S/S)$$
$$SOQ=SSQ-O/H-O/O+B/O$$

当零件的需求增加时，MAD 随之增加，O/C、L/T、S/S 是定值，所以 SSQ 就会增加，随之 SOQ 也会增加；反之，需求降低时，MAD 减少，SSQ 降低，SOQ 也随之减少。当 MAD 减少到一定程度时，B/O 订货消失，SOQ 降低为 0，此现象说明这项零件不需要再订货了。

如果在计算 SOQ 时发现小于 0，则说明这项零件库存太多，需要消耗多余的库存。这样通过计算 SOQ，就能准确地把握每项零件的订货数量，控制好库存深度了。

第四节　零件部与其他部门的协作

零件部与销售部、服务部和维修车间协作，可以有效控制库存，减少维修工的闲置时间，增加效率，提高顾客满意度，最终提高经销商的利润。

一、零件部与其他部门的协作

1. 与销售部门的协作

1）根据新车的销售情况确定新车型零件的订购数量。

2）根据新车配置及购车顾客的需求确定精品的品种和订购数量。

2. 与服务顾问的协作

1）顾客订购配件到货后，及时通知服务顾问，由服务顾问通知顾客。

2）顾客所定配件取消后，服务顾问及时通知配件部门，以便配件部门妥善处理，以免造成积压。

3）预约维修的车辆，服务顾问与配件部门及时确认仓库是否有货，以免造成顾客等待。

4）及时通知服务顾问零件到货时间变更情况，以便服务顾问及时与顾客沟通。

3. 与索赔员的协作

1）及时掌握索赔信息，及早为顾客订货，减少顾客抱怨。

2）掌握批量因质量问题造成的索赔，及时做好库存准备。

4. 与维修车间的协作

1）为维修工将保养零件提前出库，提高工作效率。

2）减少维修工等待时间，可以设立保养零件快速柜台，方便配件发放。

3）预约顾客的配件设立专柜，并做上标识。

二、特殊订货与季节性订货

零件部通过与销售、服务和维修车间的协作，可以更精确地对特殊订货与季节性订货进行控制。表 7-4 和表 7-5 分别列出了特殊订货与季节性订货的情况。

表 7-4　特殊订货情况

零件类型		特殊管理的对策
新车型零件	上市 0~6 个月期间，需求量小	待初期库存消耗掉，需一买一
	上市 7~12 个月期间，需求增长很快	根据近期需求趋势特殊管理(采用近 3 个月的数据计算 MAD)
	上市 13~24 个月期间，需求波动很大	谨慎监控需求波动趋势(采用近 6 个月的数据计算 MAD)
季节性零件(在每年的特定月份中,需求突然增加)		根据季节变化趋势控制库存(计算订购数量时,参考季节参数)
大型零件(需要较大的存储空间)		谨慎地降低在库数量，保持库存量最小化
特定车型的零件(如高档次车)		确保高供应性，保持稍多于一般零件的库存
高价值零件(占用资金多、风险高)		保持稍低于正常水平的库存
服务周零件(服务周期间需求猛增)		根据需求波动趋势，保持适当的库存量
保修零件		根据服务部门的信息保持库存
精品		根据新车销售数量保持库存
准备淘汰的零件		只卖不买
已报废零件		需一买一

表 7-5　季节性订货情况

春(3~5 月)	夏(6~8 月)	秋(9~11 月)	冬(12~次年 2 月)
随着寒冷的远去，是打开车窗开车的好季节。春天的多风、干燥，容易使扬尘进入汽车的制动系统，从而产生异常的噪声或损耗	夏季炎热、多雨，路面的雨水容易引起生锈。经过高温日照，车身的油漆及一些树脂、塑料件易老化损伤	天气逐渐凉爽，因为夏季时过度使用发动机、空调、制动器、电气系统等，此时是检查这些部位的最佳时机、尤其是日照时间的缩短，有必要检查电气系统	对汽车来说，寒冬是严峻的考验期：夜间被冷冻的发动机、不停供暖的空调系统、雪或冻结的道路造成的无法预料的交通事故，都容易给汽车带来不必要的麻烦
“主要活跃零件”制动片等	“主要活跃零件”刮水片、消声器、空调零件、散热器管等	“主要活跃零件”温度调节器、制动片等	“主要活跃零件”机油压力开关、机油、易撞车身件等

8 第八章 工具设备与安全生产管理

第一节　工具设备管理

一流的产品需要有一流的售后服务，一流的售后服务需要有一流的工具设备来保证。为确保汽车售后服务的质量和效率，汽车特约服务站必须按汽车生产商的要求配备一套完整的专用工具、检测仪器及工具设备，用于汽车产品的保养检测和维修。而工具设备管理是汽车特约服务站一项十分重要的工作。

一、工具设备管理工作的内容

工具设备管理工作的具体内容主要有以下几个方面：

1. 建立健全工具设备管理机构，做到工具设备管理的组织保证

企业领导要抓好工具设备管理，并要根据企业规模，配备一定数量的专职的工具设备管理人员，负责工具设备的规划、选购、日常管理、维护修理以及操作人员技术培训工作。

2. 建立健全工具设备管理制度，做到工具设备管理的制度保证

规定工具设备安装、使用、维修等技术操作规程，明确工具设备配置、领用、变更、报废等活动的管理程序，明确工具设备使用与管理的岗位责任制度与奖罚规定等，使工具设备管理有章可循，全员参与，各负其责。

3. 认真做好工具设备管理的基础工作

工具设备管理的基础工作主要包括以下方面：

1）建立工具设备台账，记录工具设备的购进、数量、金额、工具设备分布及变动等情况。

2）建立工具设备档案，记录工具设备从购置、安装、调试、使用、维修、改造、更新至报废的全过程中的技术图样、文字说明、凭证、记录等技术文件和资料。

3）建立工具设备资产卡，登记工具设备的资产编号、主要技术参数及变更情况等。

4. 加强工具设备日常使用管理，保证合理使用工具设备

对精密的、贵重的、操作难度大的工具设备，要指定专人操作使用和管理，严格执行操作规程，保证工具设备安全使用，充分发挥工具设备的利用效率。

5. 认真执行工具设备的维修制度，加强工具设备维修管理

对维修加工机械工具设备要制定工具设备定期维护计划，并认真组织实施，定期对工具设备进行紧固、调整、换油和检修作业，保证工具设备处于良好技术状态。要加强工具设备日常维护，要求操作人员每日上班前对工具设备进行检查、润滑，下班前对工具设备进行认真清洁擦拭。适时做好工具设备的更新改造与报废处理工作。

6. 对工具设备进行及时更新

工具设备在使用过程中，一方面由于自然耗损，性能不断下降；另一方面随着科学技术的快速发展，其功能就会落后而不适应汽车维修生产的需要。因此，当工具设备使用到一定时间后，就必须对其进行更新改造，以适应汽车维修生产的需要。对于严重磨损无修复价值、或工具设备出现以下情况之一者，均可更新：

1）经过大修已不能达到维修生产工艺要求的工具设备。

2）技术性能落后，经济效益很差的工具设备。

3）耗能大或严重污染环境，危害人身安全与健康，进行技术改造又不经济的工具设备。

7. 工具设备的报废

工具设备凡有以下情况之一者则应予以报废：

1）已超过使用年限，其主要结构和主要部件磨损，已无修复价值的老旧工具设备。

2）因灾害和意外事故，受到严重损坏，已无法使用、修复和改造的工具设备。

3）严重污染环境，已超过法定标准而又无法改造治理，必须拆除的工具设备。

4）型号过于老旧，性能达不到最低使用要求，又失去修理与改造价值的工具设备。

8. 认真进行工具设备的规划、配置与选购

企业应按照《汽车维修企业开业条件》，根据企业的级别规模和发展前景，合理规划企业工具设备的配置，要在充分进行技术、经济论证的基础上，认真制定维修工具设备配置计划，并按照计划进行工具设备选购，做到技术上能够满足使用要求，并保持一定的先进性，经济上合理核算，保证良好的投资效益。

二、工具设备管理规定

1. 专用工具设备管理规定

1）特约服务站在与汽车生产商签订合作协议之后，必须定购该品牌汽车保养及维修所必须的专用工具、检测仪器及设备。

2）各特约服务站在开展过渡服务及开业前必须已经定购规定的专用工具、检测仪器及设备。

3）特约服务站如欲开展该品牌汽车系列产品的服务工作，则必须在原有专用工具、设备的基础上增订相应车型所需增添的专用工具和设备。

2. 特约服务站常备专用工具、检测仪器及设备

（1）维修设备　特约服务站应配备的维修设备有举升设备、驾驶系统维修设备、车身修复设备、空调维修设备、电气系统维修设备及其他生产必需设备。

（2）专用工具　该品牌汽车特约服务站目前必须配备的专用工具。

3. 特约服务站建站常备专用工具的采购管理

1）特约服务站在与汽车生产商签订合作协议之后，要将“特约服务站专用工具、检测

维修工具设备订购清单”告知售后服务部。

2）售后服务部将根据各特约服务站反馈的订货时间，安排定购专用工具、检测仪器及工具设备。

3）特约服务站在收到专用工具、检测仪器及工具设备后应派专人认真清点，并将结果及时反馈。

4. 维修工具设备到达特约服务站后的售后服务

1）对已到达特约服务站的工具设备，要通知和安排工具设备供应商进行安装调试和培训操作人员。

2）工具设备安装调试完毕后，将由供应商对特约服务站的相关人员就检测仪器和工具设备的使用和简单故障的排除进行培训。

3）供应商将工具设备安装调试完毕并培训后，特约服务站将结果告知售后服务部。

5. 特约服务站补订专用工具

特约服务站在使用专用工具的过程中可能会出现工具设备的丢失或损坏，丢失或损坏专用工具后必须及时补订。工具设备使用年限到期后必须及时更新。

第二节　安全生产管理

一、安全生产的基本概念

安全生产是对任何一个维修企业最基本的要求，如果没有安全保障，企业的维修质量、顾客满意度、企业的经济效益也就无从谈起。在目前的维修企业里不重视管理而吃亏的企业不在少数。曾经有一个企业，因没有根据电控燃油喷射车辆的特点制定安全生产规程，结果一个维修工在测试汽油泵时引起火灾，企业的大半个厂房被烧毁。

安全生产工作是指在生产过程中保障人身和工具设备安全。人身安全是消除危害人身安全健康的一切不良因素，保障职工的安全和健康。工具设备安全是消除损坏工具设备、产品和其他财产的一切危险因素，保证生产正常进行。

二、维修生产中的不安全因素及安全措施

1. 与维修场地有关的不安全因素及安全措施

对维修车间的一般要求：

1）维修企业建筑布局合理，维修车间与员工宿舍有一定的安全距离，在建设时考虑留下便于消防车进出的通道。

2）维修车间的平面布局合理，维修工位和车辆通道有合理的搭配，维修车辆进出方便。

3）对安全设施进行验收合格后，方可投入生产和使用。

4）每个维修工位要有足够的面积和高度，一般轿车维修工位的面积不小于 $4\times7m^2$，高度不小于 4m。

5）维修车间的通风应良好。机修车间如果需要应配备专用汽车尾气排放的工具设备。喷漆车间应有专用的通风装置。

6）维修车间采光应良好，灯光应齐全，达到一定亮度，避免出现死角。

7）维修车间的地面应采用水泥或水磨石，不要采用光滑的瓷砖地面。

8）维修车间的车辆通道不要随意停放车辆，不要摆放任何物品。

9）维修车间的消防设施应齐全良好。

10）维修车间应有合理的供排水系统。

11）对于面积较大的维修车间还应设有可供人员逃生的紧急疏通安全通道。

案例 8-1

H 修理厂厂房面积很大，但没有划分作业区域。一天，一位维修工在车间的通道内躺在地上修车，一位检验员倒车时没注意到躺在地上的修理工，结果车轮压在修理工的一条腿上，造成修理工粉碎性骨折。像这种通道维修造成的事故在全国有很多例，应引起每一位修理厂管理人员的注意。

2. 与维修人员有关的不安全因素及安全措施

1）维修企业的特种作业人员，必须按国家的有关规定进行专门的安全作业培训，取得特种作业操作资格证书，方可上岗作业。

2）维修企业应当教育和督促全体人员严格执行本单位的安全生产规章制度和安全操作规程，并向全体员工如实告知作业场所和工作岗位存在的危险因素、防范措施以及事故应急措施。

3）维修企业与维修人员订立的劳动合同，应当写明有关保障从业人员劳动安全、防止职业危害的事项，以及依法为从业人员办理工伤社会保险的事项。

4）维修人员应了解其作业场所和工作岗位存在的危险因素、防范措施以及事故应急措施，及时对维修企业的安全生产工作提出建议。

5）维修人员在维修作业过程中，应严格遵守本企业的安全生产规章制度和操作规程，服从管理，正确使用劳动防护用品。

6）维修人员应接受安全生产教育和培训，掌握安全生产知识，提高安全意识，增强事故预防和应急处理能力。

7）维修人员发现事故隐患或不安全因素，应及时向现场管理人员汇报，接到报告的人员应及时处理。

8）企业管理人员不得违章指挥，不能违反安全生产法律、法规，侵犯维修人员合法利益。

案例 8-2

G 修理厂是当地一家很有名的汽修厂，经营业绩很好。一天，一个员工在使用汽油试验汽油泵时，由于油泵接线柱产生火花，引起油盆里的汽油燃烧，而现场没有放置灭火器，等员工到远处拿来灭火器时，火势已不可控制，当场将一辆凯迪拉克轿车烧毁，大半厂房化为灰烬。从此，这个修理厂一蹶不振。

3. 与维修工具设备有关的不安全因素及安全措施

1）维修企业必须对安全工具设备进行经常性维护，并定期检测，保证工具设备正常运行。

2）对危及生产安全的工具设备应当及时淘汰。

3）选购工具设备时应优先考虑是否配置有自动控制安全保护装置，如汽车举升机的自锁防坠落装置、轮胎平衡机的安全防护罩等。

4）维修车间的工具设备应布置有序，各工具设备使用时不得有干涉现象。

5）各工具设备的总用电量应小于维修车间设计用电容量，以防发生火灾。

案例 8-3

某汽车维修厂的烤漆工在烤漆房内乱拉电线，结果在一次喷漆时，因线路短路引起大火，大火将在烤漆房烤漆的一台皇冠车烧毁，幸亏消防队员及时赶到才避免了损失的扩大。这次火灾使企业损失了 50 多万元。

4. 与维修操作过程有关的不安全因素及安全措施

1）维修手册中规定的安全注意事项和操作规程，要求维修人员都要熟知并严格遵守。

2）当进行车辆检修时，要拔下点火钥匙，以防他人起动车辆。

3）检修电喷发动机的供油系统时，必须先对油路进行泄压处理，以防汽油飞溅到漏电的高压线或高温物体上，引起燃烧。

4）发动机温度高时，不可拧开散热器盖，以防有压力的高温冷却液烫伤人员。

5）制动系统放气时，应在放气螺栓上接上专用的储液罐，以防制动液飞溅损伤眼睛或飞溅到轮胎、油漆上，造成损失。制动系统维修后应进行制动系统放气或踩几脚制动踏板，当制动踏板高度合适时方可挂档行驶。

6）检修安全气囊时必须断开蓄电池负极线，拆装安全气囊时必须轻拿轻放。

7）检修汽车电路时，不可乱拉电线。对于经常烧断熔丝的故障，应查明故障原因，不可换上大容量的熔丝或用铜丝代替熔丝。

8）在烤房烤漆时，汽车烤漆的时间一般为 30~40min，温度一般为 60~70℃，防止时间过长或温度过高引起车用电脑损坏或线路老化。

9）对车身进行电焊作业时，应断开蓄电池负极，以防损坏车用电脑。

案例 8-4

某厂一维修班组，正在维修一辆解放半挂车。修理工甲在地沟拆卸油底壳，修理工乙在上面安装喷油器。乙很快安装完毕，很得意地到驾驶室起动。他忘了车下还有正在作业的甲，更为可怕的是，这时变速器还挂在档上。随着一声轰鸣，地沟内传来撕心裂肺的一声惨叫。

5. 与维修车辆试车或移动有关的不安全因素及安全措施

1）维修车辆试车或移动应有专门的规定，从制度上消除不安全因素。

2）维修车辆试车或移动应由安全意识和驾驶技术好的人员担任，不允许未经批准的人员随意移动车辆或试车。

3）维修车间进行规划设计时，应考虑车辆的专用通道、车辆的移动路线并设置必要的限速牌、转弯反光镜等交通设施。

案例 8-5

企业里都有规章制度，未经允许不得私自驾车。可 B 企业里的维修工小金，刚参加工作，对开车很感兴趣，经常偷偷摸摸地学开车。这天，大客户张老板的公爵王轿车来厂维修。修理完毕后，车停在竣工处。小金又趁人不备，钻进驾驶室开车就跑。这时，对面突然驶来一辆汽车，他急忙制动，谁知由于紧张，竟把加速踏板当成制动踏板，结果车速急剧提升，小金忙打转向盘躲过了来车，公爵王却重重撞在墙上，损失 3 万多元，大客户张经理暴跳如雷，非让维修厂赔他一辆新车。小金苦苦哀求，最后修理厂花钱将车修好，并赔付张经理 2 万元。小金被开除，大客户张经理再也不愿将车开到这个管理不善的厂来修了。

6. 与危险品有关的不安全因素及安全措施

1）汽车维修企业的危险品主要有汽油、柴油、燃油添加剂、发动机油、变速器油、制动液、油漆、稀料、乙炔气等。

2）危险品应存放于专用的危险品库，且有专人负责管理。危险品库内应有消防器材。

3）危险品在运输、使用、存放时应注意密封良好、轻拿轻放，避免强光照射，避免高温，远离火源。

4）每次用不完的危险品应及时回收，不得临时存放于车间。

三、安全操作规程

1. 汽车维修人员通用安全操作规程

1）工作时应佩带、使用安全防护用品，不得穿凉鞋、短裤、背心等，女工不得留长发、穿高跟鞋等。

2）工作场地不得吸烟，若发现顾客吸烟应及时制止。

3）不得喝酒后上班。

4）严禁无证驾车。

5）作业时应注意保护汽车漆面及驾驶室内卫生。

6）维修用工作灯应使用不超过 36V 的安全电压。

2. 汽车维修工安全操作规程

1）熟悉汽车维修应注意的问题和操作方法。

2）正确使用工具设备。

3）熟悉安全用电要求和消防器材的使用。

4）使用举升机和千斤顶时，应保证车辆固定牢固和支撑牢固，确保车辆、人员和工具设备的安全。

5）拆卸作业时应使用合适的工具和专用工具，严禁野蛮拆卸。

6）废油、废水应倒入指定容器，禁止倒入排水沟内。

3. 汽车电工安全操作规程

1）熟知安全用电要求和消防器材的使用。

2）严格遵守汽车电气维修的操作规程和注意事项。

3）维修时所有用电线路、熔丝必须符合安全容量。

4）电器线路或工具设备发生火灾时应立即切断电源，采取消防措施。

5）进行蓄电池充电作业时，要将蓄电池盖打开，并保持室内通风良好。

6）进行空调作业时，制冷剂应远离明火及灼热金属，制冷剂瓶要轻拿轻放。

案例 8-6

某特约维修站的一名维修工，在试验汽油泵工作情况时，用导线将蓄电池的正负极连接好，再将导线的正负极连接到汽油泵上，结果引起火花，汽油燃烧，将修理工的手烧伤。正确的方法是用一长导线，先将导线的正负极连接到汽油泵，并保证连接可靠，然后将导线分别接到蓄电池的正负极上试验。

4. 汽车钣金工安全操作规程

1）电、气焊工必须经过特种作业培训，持证上岗。

2）焊接场地应通风良好，并备有消防器材，10m 内不得有燃油和其他易燃、易爆物品。

3）氧气瓶和乙炔瓶应符合安全要求，两者分开放置，不得倒置，避免曝晒，5～10m 内不得接近烟火。

4）使用钻床、电焊机时必须检查各部件及电焊机接地情况，确保无异常时，方可进行工作。

5）电焊条要干燥防潮，工作时应根据具体情况选择适当的电流及焊条，电焊时操作者必须戴面罩及劳动防护用品。

5. 汽车烤漆工安全操作规程

1）烤漆工必须经过特种作业培训，持证上岗。

2）油漆、溶剂及其他化工原料应储存于阴凉通风室内，严禁接近烟火。

3）喷漆作业必须严格遵守操作规程，戴好防毒口罩、护目镜及其他防护用品。

4）烤漆车辆进入烤房前应清洁干净。

5）作业前应检查供油泵烤炉是否漏油。

6）进行保温烘干时，不得将温度调节器设定在 80℃以上。

烤房材料更换周期：顶棉 400～500h，底棉 70～120h。另外，烤房内不允许存放稀料、油漆等易燃物，否则容易发生火灾。

案例 8-7

某特约维修站烤漆房使用的是红外线烤灯升温，日常烤漆房内废报纸清理不及时，一次在给一辆高档车烤漆升温时，红外线烤灯引燃了废报纸，将一辆崭新的轿车和烤漆房烧毁，损失 100 多万元。

6. 汽车举升机安全操作规程

1）操作者要熟悉所用举升机操作要领。

2）举升车辆的重量要小于举升机的额定重量。

3）举升前要检查确认工具设备各部位技术状况正常。

4）按车辆使用说明书的要求选择正确的车辆支撑位置。

5）车辆举升离地约 10cm 时，应停止举升并从车辆侧面晃动车辆，当确认平稳可靠时方可继续举升。

6）对液压举升机，当举升到工作高度后，要确认锁止块锁止有效，方可进行维修作业。

7）举升机落地前，必须将托架下方台面清理干净，防止因有异物垫起托架而影响下端限位开关的正常工作而导致产生托架“落空”现象。

8）对螺旋传动举升机，每周要检查螺母磨损指示线的位置，防止因螺母磨损超限而产生意外。

9）及时加注润滑油和润滑脂，以保证螺栓、螺母得到正常润滑。

10）发现异常情况要立即停机检修。

9 第九章 服务与销售部门的协调管理

第一节　服务与销售部门的交流

一、日常工作的交流

1. 日常技术问题的交流

日常工作中服务与销售部门要互相合作，销售员有车辆销售的技巧，但大多数销售员对车辆的技术问题不清楚或不很清楚。销售员经常会向服务顾问或维修人员请教技术问题，以便向顾客介绍。鉴于以上情况，服务部与销售部要定期举办相关技术问题的交流活动，以便两个部门互通有无。

2. 顾客疑问的解答

不少顾客购车前喜欢问问车辆的使用情况、故障情况、经常发生的故障，而他们最相信的就是维修人员。因此，服务站应提前选定专业的人员解答顾客的疑问，而非随意一个人都可以解答。专业的维修人员可以实事求是地和顾客讲明车辆的情况，并提出自己对车辆的看法。当然他们的看法是要倾向于自己的销售品牌。

二、新车交车说明

新车交车时销售员应与服务部的服务顾问联系，由服务顾问向顾客介绍车辆使用维修的一些问题。

（1）车辆基本情况介绍　说明车辆性能及各部件的操作方法。

（2）车辆保修期　交车时一定要和顾客讲清楚，哪些属于保修范围，哪些不属于，以免因为顾客对车辆保修期规定不明白而产生抱怨。

（3）车辆保养时间表　特别是车辆第一次保养的里程或时间一定要和顾客讲清楚。

（4）车辆使用注意问题　如磨合期的规定、汽油标号、换档时机等。

（5）联系方式　告知顾客服务电话和紧急救援电话，以便顾客遇到紧急情况能及时与服务站联系。

三、重大顾客投诉的应对

顾客购置新车后发生故障很容易产生重大投诉，因为这时顾客对新车的期望值很大，发生一点问题都喜欢小题大做。而服务顾问与投诉顾客可能是第一次相见，交流有一定困难。中国人有句老话叫“脸熟好办事”，这时可以让销售车辆给顾客的销售人员出面与顾客沟通，积极应对重大顾客投诉。

四、信息反馈

4S 店中的“4S”之一是信息反馈(Survey)，信息反馈是由服务部门与销售部门一起完成的。信息反馈的目的是帮助汽车生产厂家制造出优质商品，而优质商品是提升顾客忠诚度的最好保证。

1. 信息反馈的重要性

1）信息反馈可以帮助汽车生产商搜集必要的现场技术问题和市场相关信息。这些信息不仅包括存在问题的描述，而且包括经销商的意见及顾客的声音。

2）通过对现场技术问题的反馈，4S 店可以帮助汽车生产商制造出完全满足顾客需要的最高品质的商品。

3）在发生严重问题时，如投诉与安全相关的问题或可能影响销售的问题，必须迅速报告给经销商负责人。此外，如果问题需要紧急处理，请咨询汽车制造商负责人，以获取解决建议或协助。

2. 信息反馈的内容

1）多部车辆出现的技术或潜在问题，且该问题频繁发生。

2）反复出现且造成顾客不便的技术问题，且该问题重复出现。

3）影响车辆安全的技术问题。

4）造成销售困难的问题，如车身划痕、内饰污损等。

5）找不到故障原因的技术问题。

6）其他设计上的技术缺陷。

3. 信息反馈的流程

1）信息反馈负责人。信息反馈负责人主要包括服务经理、技术总监和索赔员等。

2）信息来源。信息主要来自维修订单、保养申请表、顾客要求、顾客投诉等。

3）信息报告。经销店相关工作人员应依照汽车生产商提供的规范技术报告样本填写，并经过服务经理的认可后，送达汽车生产商。

4. 信息报告保存

1）指派一人负责信息报告保存，并明确责任。

2）有些信息报告应放置在专用文件柜里。

3）服务经理应定期检查保存的信息报告。

第二节　确保新车交车质量

一、确保新车交车质量的意义和方法

每一辆新车都用各种运输工具(如轮船、火车和运输车等)从汽车的生产基地运出，新车一般要在各经销店中存储或展示一段时间，直到签订销售合同，最后交货至顾客手中。在这个过程中，可能会产生新车品质的轻微损坏，包括划痕、电子零件故障或被腐蚀等。

在销售合同签订后，由经销商交货的新车品质被称为“交货品质”。通过向顾客提供最佳品质的商品，可以赢得最高顾客满意度。因此保持优质品质标准并在最佳条件下将车辆交货至顾客，是经销商必须做的工作。

新车虽然由销售部门管理，但新车接收检查、安装选项、车辆存储、交货前服务、维修及送货检查是服务部门的工作重点，他们要与销售部门一起，确保新车的交车质量。

1. 确保新车交车质量的意义

1）当顾客收到车辆时，他们对车辆的第一印象决定了对车辆品质的满意程度。因此，确保顾客对交货品质完全满意，并发现自己的选择是正确的，可以增强顾客对 4S 店的信任。

2）顾客购置新车后，喜欢和亲朋好友介绍。最佳交车品质的车辆，可以扩大商品的知名度，增加新车销售。

2. 经销商服务部门的职责

（1）经销商职责

1）督促经销商负责人督导公司改善交货品质。

2）让负责销售、服务及零件的员工知道“最佳交货品质”的重要性，并提供适当的培训。

3）销售、服务部门协同调查全部步骤及操作流程，对存在错误的方面进行改进，并及时核实改进结果。

4）获取正确的顾客信息，创建一个系统将这些顾客信息反馈到每个步骤。

（2）服务经理职责

1）顾客车辆回经销店进行免费定期保养、常规保养或维修时，服务经理可向他们询问车辆品质及服务质量，还可以通过与接待顾客的销售人员了解情况，然后将这些有效信息纳入持续的改善循环中。

2）在顾客满意度调查结果的基础上，确定经销商营销过程中遇到的问题，制定适当的改善计划，并将它们纳入相应的流程。

3. 确保新车交车质量的方法

为确保新车交车质量，服务部门要按要求进行相关的工作。具体方法见表 9-1。

表 9-1　确保新车交车质量的方法

步骤	程　　序	执行项目及重点
1	收货检查	检查内外部设备、附件、底盘下组件的划痕及其他损坏，并根据需要维修
2	经销商安装选项	在安装附件时防止损坏(划痕、故障等)，对安装的附件及周围的组件进行正确的检查，并根据需要维修

（续）

步骤	程　　序	执行项目及重点
3	车辆保存	车辆存储要有一定的区域，以防止停放车辆过程中的划痕及凹痕 对存储的车辆提供足够的保养，以防止车身因散落物而损坏，并防止车辆蓄电池放电
4	交货前检查	根据检查单进行交货前检查，并根据需要做出纠正 如果检查中发现了任何故障，必须在车辆交给顾客之前进行积极的维修（划痕、油垢、内部及外部设备和喷漆的故障）
5	交货检查（交货准备，包括洗车及清洁）	清洗车辆的内部及外部 如果交货前服务（PDS）是在销售合同签订前很早进行的，必须在交货之前对车辆进行再次检查，以确保油漆、内部及外部设备、蓄电池及熔丝是正常的 向新车所有者现场演示车辆的特点、操控，以及如何操作音响系统

二、收货检查

在新车运输过程中，车辆可能会出现某些品质上的损失，比如可能暴露于灰尘中、划伤、部件损坏等故障，所以 4S 店在接收车辆时必须进行检查，并做出适当的修理。

1. 要求

1）确定接收车辆的品质等级并根据需要进行适当的维修。

2）将发现的故障告知负责前一个步骤的负责人，以使他们能够对设施、设备或处理方法及时做出改进。

2. 方法及重点

1）收货检查项目见表 9-2。

表 9-2　收货检查项目

检查部位	检 查 内 容	检 查 零 件
外部	划痕、凹痕、剥落、脏污	喷漆表面、保险杠、玻璃、前照灯、尾灯、天线、反光镜
内部	划痕、脏污	车门边缘、地毯、车座、遮阳板、仪表盘
附件	缺失情况	工具箱、地板垫、挡泥板、行李架、备胎、千斤顶
底盘下部件	损坏	悬架装置、油箱、排气装置

2）检查场地要求。

① 光线良好。

② 场地平整。

③ 有足够的空间，以防开关车门时损坏车辆。

3. 检查程序

1）当车辆到达经销商处时，检查员必须对每部车辆按照检查单的内容来检查，以发现运输中产生的问题。

2）如果发现任何问题，检查员应将问题报告交给相关负责人。

3）服务经理将有关检查的结果告知运输环节的负责人，以促进物流过程的改善并减少故障的发生。

4）服务经理进行定期检查以确定收货检查的实施情况，并根据需要提供改进措施，如实施项目、实施频率及故障的详细情况。

三、车辆选装件安装及检查

1. 要求

1）车辆的选装件要在经销商的服务站安装。

2）为防止车辆的内部及外部变脏并防止划痕及损坏，必须在选装件安装的过程中，采取适当的措施进行保护(如使用保护罩)。

3）在空调、音响系统或安全系统的电子组件安装后，如果连接不正常，安装组件的功能可能会受到影响，车辆的原有组件也可能无法正常工作。所以，在附件安装完成后，应全面检查车辆，包括车辆原有组件的功能，并在需要时进行改正。

2. 方法及重点

(1）安装工作区域要求

1）为附件安装提供指定的区域。

2）确保工作区域干净、明亮。

3）准备工作台、零件箱和工具箱，用来摆放即将安装的零件和拆下的零件及工具。

4）为防止车身或内部变脏或损坏，在拆除及安装时准备保护罩(挡泥板罩和座套)。

(2）安装后检查　为防止安装选装件时造成的损坏，经销店服务部应对车辆的原有组件进行检查，作为对安装选装件检查的补充。

(3）检查程序

1）选装件可由经销商内部安装或由外部承包商来安装。如果选装件是由内部安装的，安装工也可作为检查员。如果工作被分包给外部承包商，则应确保由一位经销商员工来进行检查。

2）检查员必须熟悉车辆的系统及组件，能够确认附件安装后的正确操作。

3）检查员必须检查安装了选装件的车辆。如果发现任何问题，检查员必须自己或令他人在车辆交给顾客之前将故障排除。

4）向负责的经理提交定期检查报告。

5）服务经理确定检察项目、程序及建立评价标准(包括检查单)。

6）服务经理进行定期检查，以确保交货品质。

7）进行安装后续工作并获取顾客数据，以确保检查工作的完成，并提出改善意见及完善培训内容。

四、车辆存储

新车到达经销商处后，可能要存储几天或几个月的时间。为使这些车辆能够在销售合同签订后立即完好地交到顾客手中，必须仔细地存储，避免划痕、锈蚀、喷漆表面脏污损坏以及蓄电池放电等情况的发生。长时间存储的车辆必须定期进行检查，如果发现任何故障，必须进行维修，以使车辆保持在最佳状态。

1. 存储区域要求

1）车辆最好存储在修理车间所在的场地。如果不能做到，确保存储场地有栅栏维护，

并提供照明及防盗措施。

2）存储区域应保持清洁，并具有良好的排水系统。

3）为保护车辆不被昆虫、鸟类及树液等侵害，避免将车辆存储在树木、灯及电线下。

4）避免将车辆存储在易于接触工业废料、腐蚀性物质的区域，如空调排水口附近。

5）保证所有车辆之间有足够的空间，以免车辆之间互相碰撞。

6）保证车辆保险杠之间留有足够的距离，以保证车辆之间可轻易地穿行。

2. 保养项目

为防止或减小车辆存储期间的破坏和品质损坏，所有经销商必须在全部存储过程中进行三方面的保养。

（1）每日保养项目　每日保养项目必须每日进行。

1）保养项目。检查车辆喷漆表面的灰尘或其他碎屑，发现任何尘埃(粉尘、酸雨、鸟及昆虫粪便等)，应去除碎屑或进行适当的维修以防止喷漆表面被破坏。

2）保养项目采取的措施如下：

① 如果发现任何尘埃，立即用大量的水清洗车辆，以防止车辆表面损坏。

② 采取适当的预防措施以防尘埃的再次出现。

维修方法见表 9-3。

表 9-3　维修方法

尘埃	方　法
酸雨	在雨后立即清洗受到影响的车辆，以防止损坏漆面 如果酸雨已渗透了喷漆表面，用碳酸氢钠溶液来中和酸性，并用抛光剂来抛光表面
铁粒	使用压力气体来吹掉表面的铁粒 使用移除剂来移除残留的铁粒并用抛光剂抛光表面
鸟及昆虫粪便	在不划坏表面的情况下立即清洗受到影响的喷漆表面来防止损坏。如果粪便已穿透了喷漆表面，使用抛光剂抛光表面

（2）每月保养项目　在车辆被接收一个月之后进行月保养，之后以一个月为间隔进行保养。保养项目见表 9-4。

表 9-4　每月保养项目

保 养 项 目	保 养 目 标
拆下蓄电池的负极连接器，检查蓄电池电解液密度，检查并补充电解液到液面正常	防止蓄电池放电，防止蓄电池因电解液蒸发而变干
检查调整轮胎气压	防止轮胎因漏气而破坏
检查汽车，以确保在很轻易被顾客看见的外部车身面板上没有锈蚀点出现	锈蚀一旦发生，将发展得非常迅速。因此，必须在早期发现并移除，并涂防锈漆
起动发动机并开动车辆	润滑发动机和传动系，其中包括变速器和差速器，去除消声器内部的湿气，并防止轮胎上出现漏气孔

（3）三个月的保养项目　在车辆出厂三个月时进行，之后以三个月为间隔进行。保养

项目见表 9-5。

表 9-5　三个月的保养项目

保养项目	保 养 目 标
去除旧蜡并重新上蜡	在蜡的有效期结束后，蜡变得较难去除，蜡的残留可能会造成污点，而任何试图采用强力方法移除这些污点的做法都可能在表面上造成划痕，通过去除并重新上蜡可防止此种情况的发生

如果车辆在蜡外层去除后存储在室外，应再次上蜡以保护车辆。

3. 岗位职责

（1）检查员职责

1）努力学习，熟悉检查项目和检查方法。

2）每日对各种车辆的检查是非常重要的。检查应注意尘埃破坏(如鸟及昆虫的粪便)，如果未能恰当地处理，原本简单的清洗问题，可能会变成喷漆大修。

3）如果发现问题，立即采取适当的处理措施。

4）向服务经理提交定期检查结果报告。

（2）服务经理职责

1）确定、建立检查项目、程序及评价标准。

2）指定检查员，向他们提供有关检查程序及维修方法的培训。

3）对场地设施、车辆存储及处理方法进行定期检查，并根据需要进行改进指导。

4）整理故障发生的原因并制定改进措施，以防损坏再次出现。

4. 注意问题

汽车生产厂家一般都规定，由存储过程中保养或保护不力造成的故障，不包含在保修范围内。

五、交车前检查

1. 交车前检查的必要性

确保车辆的交货品质是服务站一项十分重要的工作。如果把车交到顾客手里车辆出现了故障，哪怕是灯光失灵或轮胎漏气这样的小故障，顾客也将产生不满。如果是大的故障，顾客会产生大的抱怨，严重的会发生退车现象。因此，为了更好地满足和提高顾客的满意度，服务部门必须按时准备好交货车辆，并使其处于最佳的交货品质状态。

交车前检查(PDS)是交车过程最后阶段的一个重要的操作，目的是确保每辆新车都是最高品质的。为保证交给顾客的车辆都是最高品质的，经销商应全面检查新车。如果存在问题，必须在车辆交至顾客之前对其进行正确的维修。

2. 检查区域要求

1）光线明亮、地面清洁。

2）足够的空间，以防止打开车门时损坏车辆。

3. 检查项目

交车前的检查项目见表 9-6。

表 9-6　交车前的检查项目

检查范围	检 查 内 容	检查范围	检 查 内 容
检查前	安装所需的熔丝 安装工厂装载的零件	车辆底部	调整轮胎压力 检查盘式制动器的防锈保护 燃料、油料、冷却液或其他液体的泄漏 底盘及传动系统上的螺钉及螺母的紧固等
外观检查	警告灯及蜂鸣器 发动机操作(冷却及预热期间) 灯、电子零件及组件(前照灯、雾灯、尾灯等) 座位及安全带操作等	路上测试	制动和离合器踏板高度等 发动机空转速度 驾驶性能及操纵性能 综合仪表操作等
发动机舱	油及液体水平 燃料、油料、冷却液或其他液体的泄漏 蓄电池电缆的紧固，电解液及充电情况 发动机及空调冷凝器的冷却风扇	最终检查	设定功能控制系统开关 移除多余的标签、贴纸等 车主信息材料(车主手册等)
车辆底部	车轮螺母拧紧力矩		

4. 岗位职责

(1) 检查员职责

1) 检查员必须全面熟悉(通过适当的手册或培训)检查项目及内容。

2) 检查车辆时必须采用保护装置(如挡泥板罩及座位保护装置)，防止车身或内部在检查过程中变脏或破坏。

3) 使用检查单，当场填写检查结果，以防止漏查项目。

4) 如果发现任何问题，当场进行维修或令指定人员做出必要的维修，并在维修完成后检查其结果。

5) 定期向服务经理提交检查结果报告。

(2) 服务经理职责

1) 建立检查项目及程序(包括检查单)。

2) 任命并培训检查员。

3) 进行定期检查，以确保检查项目与程序的正确性及交货品质的满意度。必要时提示检查员改进工作方法。

4) 进行定期检查，以确保采取了防止损坏的适当的车辆处理方法，并在必要时向检查员提供指导。确保使用正确的设备及工具，并在必要时做出改进。

5) 在顾客购买新车时明确他们的不满(如通过 NVSDS)，并将这些信息提供给 PSD 检查员，以提高他们查明故障的能力。

六、交车检查(包括交货准备及车辆清洁)

为向顾客提供最佳的交货品质，除清洁车辆外，在即将交货前对其进行适当的检查是非常重要的。若销售合同签订前较长时间，已经对车辆进行了交货前维修(PSD)，则必须在即将交货之前再次对车辆进行检查，以确保喷漆、内部、外部及蓄电池没有发生损坏。此外，在车上实地向顾客演示如何操作车辆上的一些设备是非常重要的，因为有的顾客认为是车辆出现了问题，而实际是由于他们不熟悉音响或防盗系统的正确操作方法。概括起来交车检查

主要包括以下内容。

1. 车辆清洁

在车辆被交货至顾客前全面清洁车辆的内部及外部，去除所有污垢。要特别注意去除某些区域内的组件上留下的污迹及油迹，除在销售过程中可能与很多车辆处理者有接触的驾驶人一侧的区域外，还包括那些在安装选装件中与安装人员的有泥土或油污的鞋、手、或衣服有接触的区域。外部清洗及内部清洗程序如图 9-1 所示。

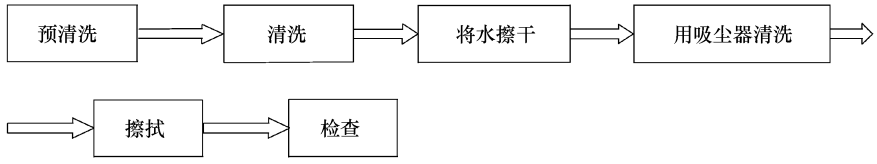

图 9-1　外部清洗及内部清洗程序

（1）外部清洗

1）去除沙子、灰尘及污垢。

① 使用大量高压水来冲洗掉污垢。

② 在去除污垢后，开始清洗。

2）去除油垢。使用清洁剂来去除油垢。

（2）内部清洁

1）去除沙子、灰尘及污垢。

① 使用吸尘器去除污垢。

② 使用湿布去除污垢。

2）去除油垢。使用清洁剂来去除油垢。

2. 检查项目

交车检查项目见表 9-7。

表 9-7　交车检查项目

序　号	检 查 项 目	序　号	检 查 项 目
1	熔丝的安装	5	车辆内部的污垢和划痕
2	刮水器洗涤液罐的液面	6	车辆外部的划痕及锈蚀
3	蓄电池情况（如果车辆被存储超过一个月，必须测量蓄电池密度）	7	轮胎的变形及缺陷
		8	经销商零件的安装
4	音响系统及时钟的预设定	9	载重零件的安装（千斤顶、工具及手册）

3. 需向顾客展示的项目

1）车主手册。

2）车辆性能及附件的操作，包括演示。

3）必需的保养时间表等。

4. 岗位职责

（1）检查员职责

1）在交货前将所有发现的问题修理完毕。

2）如果交货因维修占用的时间而必须被推迟，告知负责的经理并寻求更进一步的指导。

（2）服务经理职责

1）建立检查项目、程序、清洗指南及交货准备指南。

2）指定并培训员工进行检查、洗车、清洁、交货准备及向顾客提供车上实地演示（此工作在多数情况下由销售人员进行）。

3）持续关注车辆检查、洗车、清洁及演示说明是如何进行的，并根据需要做出改进。

4）若发生紧急情况采取适当的措施。

5）交货后，除将顾客的反馈意见反映在交货检查或 PSD 程序中以防止问题复发外，还要进行跟踪调查，并了解顾客是否满意。

第三节　提高新车销量

服务工作不仅是对车辆进行维修保养而获得利润，更是确保顾客再次销售的保证，因此服务站又被称为管理销售的部门。作为 4S 店，他们的最终目的是增加车辆销量和获得最大利润。而服务部门的管理销售最能体现一个 4S 店的服务价值，因此一个优秀的 4S 店必然十分重视服务工作。

一、销售的分类

销售的分类方式很多，我们把 4S 店的销售方式分为三类。

1. 开发新用户

开发新用户是销售部门的主要工作，这里不介绍。

2. 管理销售

管理销售是指对进厂维修的车辆进行优质高效的维修，对顾客进行亲切的接待，获得顾客的信任。最终使顾客出于对 4S 店优质服务的信赖，再次从同一家 4S 店购买汽车的销售形式。

3. 转介绍销售

转介绍销售是指已购车辆顾客介绍自己的亲朋好友购买自己所购品牌车辆的销售形式。转介绍销售也分为销售转介绍销售和服务转介绍销售。

二、服务提高新车销售的方法

1. 提高顾客对服务品牌的忠诚度

只有提高顾客对品牌的忠诚度，才能实现再次销售和入厂维修。修好车且价格便宜，很多维修企业都能做到，而要顾客对品牌忠诚，服务站就要提供增值服务。

顾客在日常车辆的使用过程中，都会遇到不同难题。他能想着与 4S 店联系就是对经销店的一种期望和信任。经销店能够提供增值的感动服务比钱更珍贵。金杯、银杯、不如顾客的口碑，顾客受感动去帮你传播比广告更有效。

我们为顾客提供增值服务，是要付出一定成本，可是我们仔细算一下，这种成本带回来的回报是什么呢？

经销店的新顾客中，有很多是老顾客转介绍来的。为顾客提供增加的感动服务，会无形中培养很多“义务推销员”。这不仅比广告省钱，而且更比广告有效，所以服务是有价值的。维系顾客关系就是要从满意到感动，从感动到忠诚，从忠诚到终生。而终生顾客会不断给 4S 店介绍新顾客的。

案例 9-1

那是一个大雪纷飞的夜晚，李先生驾驶丰田卡罗拉轿车回农村老家给母亲送药，由于匆忙，下车时忘记关大灯，当他 1h 后准备乘车返回城里时，发现蓄电池没电了。李先生还要赶到公司准备明天会议的材料，因此十分着急。正在他一筹莫展的时候，他想起了服务站。于是试着拨打了救援电话，讲述了他碰到的困难，询问能否得到帮助。

值班人员接到电话，就立刻赶往现场帮助李先生起动车辆，李先生感动得直说谢谢，并要支付服务人员 200 元劳务费。服务人员看着李先生说：“您是我们的顾客，有困难想到我们是对我们的信赖。况且您这种情况也在我们的免费服务范围内。”

李先生非常感动。他因此成了这个经销店的终生顾客，并且常跟他的亲戚朋友讲述这个故事，给经销店又介绍了很多新的顾客。

2. 减少顾客流失率

顾客的车辆一年中有数次到服务站维修保养的机会，这是服务站和顾客建立关系的最佳机会。良好的服务是减少顾客流失的最佳方法，但在服务过程中让每个顾客都满意是不可能的，因此服务站要对进厂顾客进行用户满意度调查，对长时间没有进厂的顾客进行回访，劝诱顾客进厂对爱车维修保养。对流失的顾客要想办法让顾客来厂，而经过多次工作，仍然没有来厂的顾客，即使到了其他服务站或修理厂，我们仍需与顾客保持沟通，在服务站举行优惠活动或有汽车召回活动时，及时通知顾客。这是一种难得的境界，而正是这种境界，可能更会感动流失的顾客。

案例 9-2

有位顾客，车辆过了保修期后到朋友开的维修店维修，服务顾问小王没有因为顾客不来而中断和顾客的联系，仍然在服务站举行优惠活动时及时通知顾客，并且在重大节日发短信祝福。顾客非常感动，与小王保持良好的联系。后来，顾客的一位朋友想买车，顾客告诉了小王，小王与销售员一起努力，促成了车辆的销售。

3. 员工满意是良好销售的保证

只有快乐的员工才能积极周到地接待顾客。而只有满意的员工才能快乐的工作。员工真正把顾客当朋友了，顾客也会把员工当朋友。

案例 9-3

一天，赵先生趁自己的丰田花冠车做保养的间隙，到展厅看了看新来的卡罗拉轿车，当时根本没有买车的意向，只是随便看看。回来后就和服务顾问小李聊了起来，说自己的花冠车能换个卡罗拉就好了，小李知道销售部有二手车置换业务，于是非常

热情的告诉赵先生可以试试，小李找到二手车置换负责人员，一起给赵先生的车做了评估，赵先生感觉小李是个非常热情的小伙子，又与他谈了很多车辆方面的问题，整个谈话在非常愉快的气氛中进行，给赵先生留下了非常深刻的印象。后来赵先生与家人商量，置换了一辆新的卡罗拉轿车。

4. 感动源于细节

1）服务工作是一项很细致的工作，可以说是细节决定成败。因此在服务工作中，要求每个员工认真贯彻服务流程，详细记录顾客信息。细节决定成败，感动也源于细节，当顾客产生感动后，就会忠诚于这个经销店。

2）每个员工尤其是服务顾问与顾客要有良好的沟通，维护顾客利益是销售员最终成交订单的首要条件。

3）对于顾客的关注要从点滴做起，包括顾客的相貌、衣着打扮、爱好、单位及家庭情况，有些情况要做详细的记录与分析。

4）“迎、送、问、追”是对销售人员服务的要求，其实这也是对服务人员的要求。来时迎，去时送，主动询问，有商机主动追击。

案例 9-4

小周是个很细心的姑娘，她当服务顾问 3 年了，对顾客观察很细心，包括客人初次来时的衣着打扮、爱好，她每次回访也非常认真仔细，完全超出了服务流程的要求。她与很多顾客交流沟通得非常融洽，成了知心朋友。一次，她发现顾客刘先生打了一条红色的领带，神采飞扬，就问刘先生有什么喜事。刘先生告诉他公司今年业绩很好，他可能要换车了。小周把这个情况和销售部门做了沟通并及时对刘先生进行了跟踪，结果发现刘先生所在的公司今年业绩很好，有不少公司中层想购车。小周和销售部门及时到刘先生公司做了宣传，最后刘先生公司有 6 个人购买了车辆。小周由此得到了公司的奖励，并被评为月度最佳员工。

10 第十章 人力资源管理

第一节 组织机构和岗位职责

一、组织机构

一个好的组织机构可以让服务站员工步调一致，同心协力，向着一个目标迈进。一个不合理的组织机构能使服务站组织效率降低，内耗增加，影响服务站的成功和发展目标的实现。

1. 组织机构设置的原则

1）目标明确。

2）功能模块清晰。

3）分工明确。

2. 组织机构设置的方法

（1）工作划分　首先根据分工协作和效率优先的原则，将特约服务站划分为业务接待、维修、质量检验、配件采购管理、会计结算、生活接待等几个部门。

（2）建立部门　把相近的工作归在一起，在此基础上建立相应部门。根据生产规模的大小，一些部门可以合并，也可以分开。汽车维修服务站常见的部门有业务接待部、配件部、维修车间、技术部、办公室、财务部等。

（3）确定管理层次　确定一个上级直接指挥的下级部门的数目。

（4）确定职权关系　确定各级管理者的职务、责任和权力。

3S 或 4S 汽车售后服务站常见组织机构如图 10-1 所示。

二、岗位职责

1. 站长岗位职责

1）负责编制或审核服务站的长、中、短期发展计划，服务站的生产规模和效益指标。

2）负责编制服务站的组织机构、人员、设备和资金等工作。

3）负责组织制定服务站的各项规章制度。

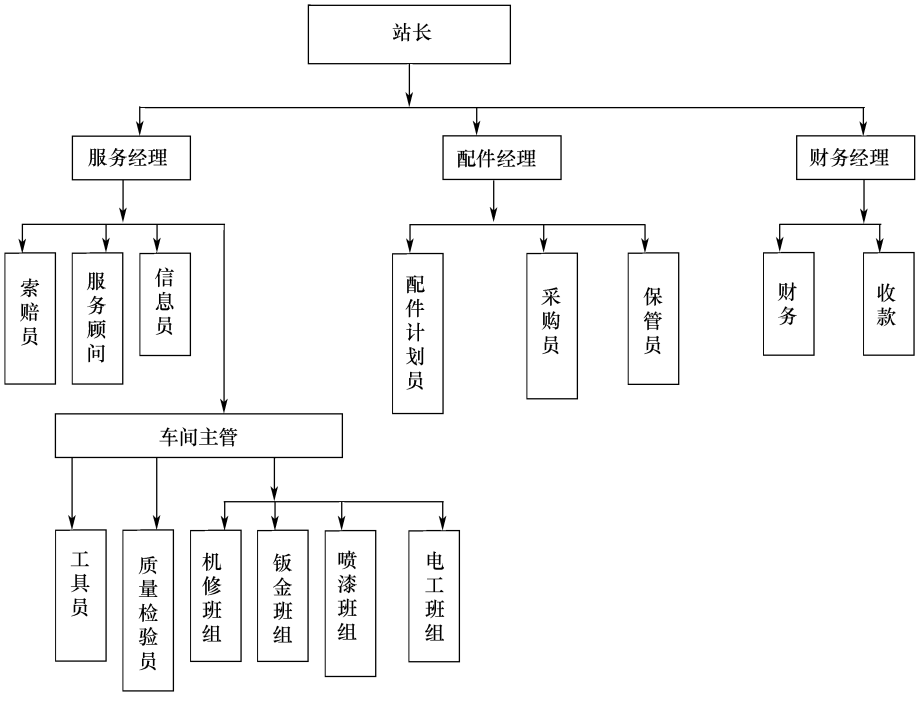

图 10-1　3S 或 4S 汽车售后服务站常见组织机构图

4）负责编制或审核服务站的经营策略，审核年度、季度、月度维修业务方案。

5）负责制定或审批员工工资、福利和分配方案。

6）负责与汽车维修行业管理部门的沟通，传达和落实有关的法律、法规。

2. 车间主管岗位职责

1）负责维修派工，保质保量按时完成服务站下达的各项维修任务。

2）认真贯彻自检、互检和专检的质量检验制度。

3）抓好车间的劳动纪律和精神文明建设，培养员工的爱岗敬业精神。

4）抓好安全生产，经常开展安全生产教育。

5）加强员工培训和考核，不断提高全体员工的服务质量和技术水平。

6）抓好车间的 5S 管理工作。

7）做好车间的设备、工具管理。

3. 业务接待岗位职责

1）热情接待顾客，了解顾客需求及期望，为顾客提供满意的服务。

2）接车，根据顾客维修要求，开出派工单。

3）估计维修费用，负责向顾客说明收费项目及其依据。

4）掌握维修进度，增加或减少维修项目时，及时联系顾客。

5）确保按时完成维修项目。

6）建立顾客档案。

7）做好顾客咨询工作。

8）听取顾客提出的建议、意见和投诉，并及时向上级汇报。

4. 总检验员和质量检验员岗位职责

1）总检验员负责确保维修车辆的质量，并领导其他质量检验员完成质检工作。
2）负责维修项目的质量检验，负责修理过程的随机抽检。
3）负责汽车维修竣工出厂检验和签发二级维护合格证。
4）负责维修车辆技术档案的建立。
5）负责原材料、外购件和外协件的验收。
6）负责车辆维修过程中出现的疑难故障排除。
7）负责指导维修人员贯彻执行有关的汽车维修标准，提高员工的技术素质。
8）负责处理维修质量投诉和事故车辆的维修质量分析。

5. 采购人员岗位职责

1）建立供应商资料与价格记录。
2）采购计划编排，物料订购及交期控制。
3）掌握公司主要物料的市场价格起伏状况，了解市场走势，加以分析并控制成本。
4）对供应厂商的价格、品质、交货期、交货量等作出评估。
5）对采购物资进行 ABC 分类。
6）进料品质、数量异常的处理。
7）呆料与废料的预防与处理。
8）询价、比价、议价及订购作业。
9）付款整理、审查。

6. 维修人员岗位职责

1）认真做好本职工作，维护服务站信誉，礼貌待客。
2）遵守劳动纪律和车间管理制度，服从工作安排和生产调度。
3）严格按作业项目、技术规范和工艺要求进行维修，保质保量地完成维修工作。
4）注意安全生产，准确使用工具和设备。
5）文明施工，爱护车辆。
6）坚持自检，确保维修质量，检验不合格，绝不转入下一工序。
7）发扬团队精神，协商解决问题。
8）加强技术学习，不断提高技术水平。

第二节　员工满意度与员工激励

一、员工满意度

1. 员工满意的重要性

1）提高员工对公司的忠诚度，做好公司的宣传员。
2）提高员工工作自觉性，增强员工责任感。
3）提高劳动效率和工作质量，降低返工率。
4）提高顾客满意度，增加顾客对企业的信心。

2. 员工满意度分析

马斯洛将人的需求分为五个层次，如图 10-2 所示。

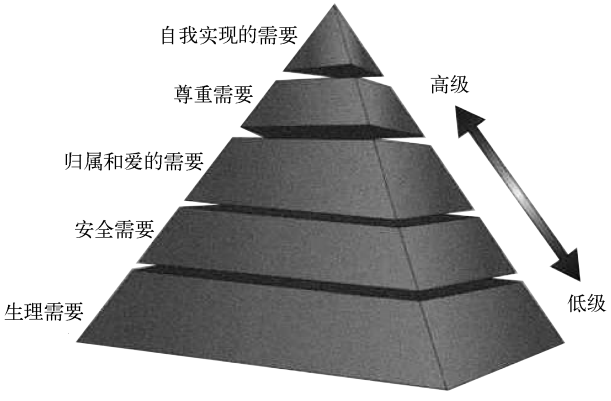

图 10-2　马斯洛的需求层次理论

1）生理需要。基本的生活资料，例如食物、衣服和住所。

2）安全需要。在满足了基本的物质需求之后，将把注意力集中到如何使自己安全，远离危险。

3）社会需要(归属和爱的需要)。通过自己的工作对社会做出贡献，与同事合作等。根据马斯洛的理论，这是全人类的自然需求。

4）尊重需要。随着需求的层次不断上升，自己的声望、地位、尊严和名声需要被别人认可，这些是别人给予的无形的需要。

5）自我实现的需要。人们需要展示自己的能力，工作是自我修养或实现理想的第一步。

为了使员工对工作感到满意，需要满足他们前面提到的这些需要。然而，在很多情况下，无论员工如何努力，管理者很难分配员工想做的某种工作。其重要原因是员工还不具备这种工作所需要的能力(知识、技术水平等)和毅力。服务管理者需要评价员工的能力与工作要求之间的差距，在此基础上分配工作，才能使员工高效地完成工作。为了实现这个目标，必须对员工进行培训，然后激励员工并时常与员工进行交流，以增强彼此之间的信任。

3. 提高员工工作满意度的几种方法

员工、设备、金钱、信息和时间都是管理对象，对服务站来说，对员工的管理尤为重要。员工管理的重要性不亚于与顾客保持良好关系。这是因为对管理者来说，你必须“通过员工执行你制定的工作”。简言之，员工构成了管理效率的基础。在对员工的管理过程中，服务站应注意以下几点：

(1) 交流　交流可以培养管理者与员工之间的彼此信任，从而保质保量地完成生产任务。

管理者和员工之间没有信任就很难进行交流。作为服务管理者，其个性决定了能否培养起与员工之间的信任感。这些个性包括天性、特性和爱好。

虽然长时间的共事可以自然地培养起信任感，但也需要服务管理者进行长期积极的努力，这样就可以建立起信任感，信任感不可能在短时间内建立起来。

服务管理者每天都需要努力保持与员工之间的交流，需要从口头上和行动上让员工感受到自己的诚信，从而赢得员工的信任。信任感不可能在一夜之间建立起来。

(2) 激励　管理者要激励员工，由被动的“要我干”变为更加积极的“我要干”，必须让员工觉得自己所做的工作有价值。为达到这个目标，必须阐明工作的目标，对工作成果进行恰当的评价，并且要保持与员工的交流。对于维修人员来说，提供一个舒适宜人的工作环境是提高他们工作效率的前提。但是，仅靠维持工作环境并不足以激发每位员工的最大潜能。这就要求管理者给员工设定目标，及时公正地评价他们的业绩，激发每位员工的最大潜能。

（3）个人发展　一个不断进步的经销商，常常能够设置更高的目标和富有挑战性的新项目。为了迎接这些挑战，服务管理者就要努力提高员工的技能。尤其是必须要提高员工们的自信心，这样他们才能够更快、更准地完成当前的工作，也能够通过锻炼达到更高的技能水平，更高的技能水平是员工个人发展必备要素。因此，服务站管理者要致力于提高员工的操作技能和适应能力，为员工个人发展提供培训、教育等机会。

二、工作绩效考核

1. 绩效考核的目的

1）通过绩效考核实施目标管理，保证公司整体目标的实现。

2）公正合理地评价员工的工作业绩，考核结果与绩效工资挂钩以激励员工。

2. 绩效考核的作用

工作绩效考核的主要作用是引导员工的行为趋向于组织的经营目标，调整员工不规范的行为，以确保既定目标的实现。打破过去国营企业“干好干坏一个样”、“干的不如站的，站的不如捣蛋的”、“能干的不如能说的”等混乱的工作绩效考核。工作绩效考核还有以下作用：

1）让员工清楚服务站对他的期望和对他的真实评价。

2）为员工工资和奖金发放提供依据。

3）为员工职务升迁提供依据。

4）为服务站领导者与员工沟通提供一个机会，服务站领导者可及时获得员工的工作信息，为服务站工作改进提供依据。

3. 绩效考核指标

（1）基本指标　工作绩效考核指标很多，基本指标主要应考虑以下几个方面：

1）工作态度，包括工作责任感、主动性、工作热情。

2）工作质量。

3）出勤率。

4）技术技能。

5）团队合作精神。

（2）服务指标　维修企业绩效考核主要服务指标如下：

1）入厂维修台数。

2）销售额(工时费+零件)。

3）服务保持率(从服务站买车的顾客有多少回本站维修和保养)。

4）零件的总销售额、内销销售额和外销销售额。

5）零件在库总额或零件在库月数。

6）保险车辆续保率。

7）毛利率。

维修企业可以将以上指标或部分目标作为考核指标，对于服务顾问可以考核每名服务顾问创造的销售额、毛利率、保险车辆续保率等。对于修理工可以以班组为单位考核平均每月的修理车辆数、毛利率。

案例 10-1

下面以某汽车 4S 店售后服务的绩效考核为例说明服务指标具体的考核方法。售后服务设立了维修总目标见表 10-1。

表 10-1　维修总目标

目标分解																			
人员信息			入厂台次						工时收入				零件材料收入				总收入			
序号	职位名称	姓名	一般修理	钣喷维修	保修修理	PDS	免费检查	总台次	一般工时	钣喷工时	保修工时	总工时	一般零件	钣喷零件	保修零件	总零件	一般收入	钣喷收入	保修收入	总收入
1	前台主管			0	0	0	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	索赔员											0				0	0	0	0	0
3	服务顾问											0				0	0	0	0	0
4	服务顾问											0				0	0	0	0	0
5	服务顾问											0				0	0	0	0	0
合计																				

精品和续保总目标见表 10-2。

表 10-2　精品和续保总目标

人员信息			精品薪酬	续保薪酬	
序号	职位名称	姓名	精品值	续保数	续保值
1	前台主管				
2	保修专员				
3	服务顾问				
4	服务顾问				
5	服务顾问				
合计					

服务顾问、机修工、钣金工和喷漆工分别考核。服务顾问绩效考核见表 10-3，提成比例为台次提成为每台 1 元、产值提成的系数为 0.01，精品值提成的系数为 0.06，续保值提成的系数为 0.05。

表 10-3　服务顾问绩效考核

人员信息			本职业务薪酬			精品薪酬		续保薪酬			总薪酬
序号	职位名称	姓名	基本工资	台次提成	产值提成	精品值	提成	续保数	续保值	提成	
1	前台主管										
2	保修专员										

（续）

人员信息			本职业务薪酬			精品薪酬		续保薪酬			总薪酬
序号	职位名称	姓名	基本工资	台次提成	产值提成	精品值	提成	续保数	续保值	提成	
3	服务顾问										
4	服务顾问										
5	服务顾问										
合计											

机修工绩效考核见表 10-4，工时提成比例为 0.1，零件提成比例为 0.01。

表 10-4　机修工绩效考核

班组	姓名	基本工资	完成台数	工时产值	零件产值	总产值	工时提成	零件提成	总提成	总工资
一班	班长									
	组员									
二班	班长									
	组员									
三班	班长									
	组员									
四班	班长									
	组员									
五班	班长									
	组员									
合计										

钣金工绩效考核见表 10-5。

表 10-5　钣金工绩效考核

班组	技师	基本工资	完成台数	实收工时费	绩效工资	总工资
一班						
二班						

喷漆工绩效考核见表 10-6。

表 10-6　喷漆工绩效考核

班组	技师	基本工资	完成台数	完成平方数	实收工时费	材料成本	毛利	成本/m^2	绩效工资	合计

（续）

班组	技师	基本工资	完成台数	完成平方数	实收工时费	材料成本	毛利	成本/m^2	绩效工资	合计
合计										

三、激励机制

服务站用适当的方法去满足员工的需要，可以激励员工的工作积极性，提高其工作效率。激励机制包括物质激励和精神激励。

1. 物质激励

物质激励包括以下四方面的内容：

1）员工工资。直接反映当前员工的工作绩效。

2）奖励制度。奖励员工在某一项目或某一时间内的特殊贡献。

3）福利。包括养老保险、法定假日及带薪休假等。

4）长期激励。体现员工长期的价值，如配乘用车等。

2. 精神激励

精神激励包括以下四方面的内容：

1）荣誉激励。表彰员工在某一方面的特殊贡献或突出事迹，荣誉激励应及时，以收到好的效果。

2）感情激励。关心员工的工作和生活，为员工设计职业生涯。

3）参与激励。让员工参与服务站管理，为服务站献计献策。

4）教育激励。提供职工受教育的机会。

四、酬金管理

科学合理的酬金管理是一种动力，将极大地提高员工的工作效率，为服务站创造更大的效益。不良的酬金管理，将挫伤员工积极性，对服务站产生不信任感，影响服务站发展。酬金管理的基本原则是我们每个人都知道的，即多劳多得，按劳分配。

1. 维修工人计酬方式

目前国内汽车维修服务站采用的计酬方式主要有按工时计酬、按产值计酬、工资加奖金计酬和保底工资加产值提成计酬四种方式。

（1）按工时计酬

月工资＝月工时费收入×提成比例

这种分配方式上不封顶，下不保底，员工无最低工资保障。这种分配方式适用机修工、电工、钣金工，统计时不管材料费为多少，只统计工时费。

（2）按产值计酬

月工资＝月产值×提成比例

这种分配方式适合喷漆工。喷漆工因其工种的特殊性，原材料易耗和在工作中的人为因

素较大，所以采用全包干的分配方式，即喷漆用的原材料及人工费均由喷漆工承包，然后再与修理厂分成。

此种计酬方式的缺点是喷漆工为减少成本增加收入有时会简化工序，偷工减料，如本来应该喷三遍漆，结果只喷了两遍漆。因此采用此种计酬方式应加强质量检验，加强过程控制，对因简化工序，偷工减料而造成的返工由承修者承担全部返修费用，并进行经济处罚。

（3）工资加奖金计酬

月工资=工资+补贴+奖金

工资：根据国家规定，分成几个档次，档次要考虑技术级别、工龄等。

补贴：包括工种劳保补贴、误餐补贴等。

奖金：按服务站规定提取奖金。

此种计酬方式一般为国营服务站采用。

（4）保底工资加产值提成计酬

月工资=保底工资+产值(或利润)提成

此种计酬方式员工有最低工资保障。

以上几种分配方式的提成比例由厂方根据提供的生产条件、设备水平及当地维修市场的行情而定。

2. 管理人员计酬方式

管理人员计酬方式分为按工人平均工资计酬和固定月(年)薪计酬两种方式，在此基础上，为提高管理人员的责任心，年底按效益情况再发放一定数额的奖金。

（1）按工人平均工资计酬　一般管理人员按工人平均工资发放，部门负责人按工人平均工资乘以系数计酬，不同级别的管理人员可选定不同的系统。

（2）固定月(年)薪计酬　采用此种计酬方式的人员为服务站的高层管理人员、有专门技术或较高业务水平的管理人员。

案例 10-2

某服务站工资发放从2001年开始实行按工时计酬，激励作用很大。统计工时有统一的工时定额标准，员工都愿意抢活干。但运行一段时间后发现员工愿意干保养、大修之类的活，而对疑难故障或检查异响之类的故障却不愿干。为什么呢？疑难故障或检查异响要费很长时间诊断查找，找到故障后可能只紧紧螺钉或换个零件，工时很低，所以大家谁也不愿意干，即使逼着干也是简单应付。疑难故障排除能力是检验服务站技术水平高低最重要的指标，都不愿意干势必影响服务站声誉。于是，服务站规定疑难故障或检查异响工时标准，按实际工作量计算，疑难故障排除根据具体情况奖励一定数量的工时。这样极大地调动了员工学习技术的热情。

第三节　领导能力和团队建设

一、管理者素质要求

管理者素质是指优秀的服务站管理者应当具备的各种条件和素养，包括思想、知识、能

力、身体和心理素质。

1. 思想素质

管理者应该对事业有强烈的责任心和敬业精神，具有良好的工作作风，尊重科学，知人善任，必须对服务站股东、员工、顾客和社会负责。

2. 知识素质

知识素质是管理者决策能力、创新能力和指挥领导能力的基础，现代服务站的发展需要管理者有很高的知识素质，这些知识素质包括以下方面：

（1）企业经营管理学　包括生产经营、营销管理、财务管理、人力资源管理、会计、资本运营管理及全面质量管理、目标管理、价值工程、系统工程、网络技术等现代管理方法。

（2）组织行为学　管理者应该掌握组织运行的一般规律和具体某一组织的特征，应具备一定的组织行为科学知识。

（3）专业基础知识　管理者从事汽车维修管理就要掌握汽车及汽车维修基础知识。

（4）经济学　掌握相关的经济学知识，主要包括投资、金融、税收、统计、贸易等。

（5）法律知识　掌握的法律知识包括公司法、税收法、合同法、银行法、会计法、计量法、专利法、商标法、知识产权法、劳动法、环境保护法等。

3. 能力素质

（1）决策能力　决策能力是服务站管理者观察能力、判断能力、分析能力及决断能力的综合体现，服务站管理者要在风云变化的市场经济大潮中，根据外部经营环境和内部经营实力的变化，适时、正确地做出各种战略性经营决策。

（2）组织能力　组织能力具体包括组织设计能力、组织分析能力和组织变革能力。组织设计能力是指服务站管理者能根据服务站实际情况，设计出良好的组织管理模式框架；组织分析能力是指服务站管理者能对现行的组织管理结构进行正确地分析、评价和判断；组织变革能力是指服务站管理者能对现行的服务站组织结构进行革新的能力。服务站管理者要在一定的内外部环境和条件下，有效组织和配置服务站现存的各生产要素，使之服务于服务站的经营目标。

4. 身体和心理素质

服务站管理者要有良好的身体和心理素质，面对各种困难和挫折，要意志坚强、应变自如、临危不乱。

二、团队建设

《孙子兵法》开宗明义，认为“道”是赢得战争的第一种因素。孙子所说的“道”，就是让部属与领导的价值观一致，这样部属就会与领导者生死与共，不管什么困难和危险，都会表现出崇高的献身精神。

古人需要“道”来赢得战争的胜利，现在处于竞争激烈的时代，服务站也越来越需要这种“道”。

我们今天所说的“道”，就是团队精神。大家都知道著名的“水桶理论”：一只木桶能装多少水不是取决于最长的木板，而是取决于最短的木板。进一步引申，一只木桶能装多少水不仅取决于每一块木板的长度，还取决于木板与木板之间的结合是否紧密。木板与木板之

间的结合不紧密，同样无法装满水。服务站的团队战斗力，不仅取决于每一名员工的战斗力，也取决于领导与领导之间、领导与员工之间、员工与员工之间相互协作、相互配合的团队战斗力。高绩效团队建设可以建立一种以价值观为基础的劳资关系，培养出有强烈团队意识和高忠诚度的员工。而一个涣散的团队，像一只漏水桶，总是无法取得良好的经营效益。

1. 团队的基本要素

（1）全员参与管理　只有全员参与管理，才能建立团队精神。因此，要求在组织内人人都是执行者，人人都是管理者。

（2）互补的技能　发挥每一个人的技能，做到“1+1>2”。

（3）共同的目的和业绩目标　目的是共同的，但要分解为具体的工作业绩。

（4）共同的方法　避免内耗，寻找共同的工作方法。团队成员在具体问题上要达成一致。

（5）相互的责任　为共同目标努力时，责任心和信心随之而来。这种责任是对自己的承诺，也是对他人的承诺。

2. 高绩效团队建设的五大要素

（1）营造一种支持性的人力资源环境　为了创造一种高绩效的团队，管理层应该努力营造一种支持性的人力资源环境，倡导成员多为集体考虑问题，留下足够多的时间供大家交流，对成员取得成绩的能力表示信心。这些支持性的做法帮助组织向团队合作迈出了必要的一步，促进了更进一步的协调、信任和彼此之间的欣赏。管理者需要为此架构一种良好的沟通平台。

（2）团队成员的自豪感　每位成员都希望拥有一支光荣的团队，而一支光荣的团队往往会有自己独特的标志。如某些服务站的喷漆车间，喷漆质量在当地属一流，喷漆一流是他们的标志，也是他们的骄傲。如果缺少这种标志，或者这种标志遭到破坏，员工作为团队的自豪感就会荡然无存。团队成员的自豪感，正是成员们愿意为团队奉献的精神动力。因此，从创建公司的形象系统，到鼓励各部门、各项目小组营造一种英雄主义的亚文化，都会对团队的创造力产生积极的、深远的影响。

（3）让每一位成员的才能与角色相匹配　团队成员必须具备履行岗位职责的能力，并且善于与其他团队成员合作。只有这样，每一位成员才会清楚自己的角色，清楚自己在每一个职能流程中的工作位置以及上一道工序和下一道工序。只有这样，每一个进入团队的人，才能真正成为一个团队人员。如果做到这一点，成员们能根据条件的需要，迅速行动起来，而不需有人下命令。换言之，团队成员能根据工作的需要自发地做出反应，采取适当的行动来完成团队的目标。

高效率的团队需要每一位成员的才能与角色相匹配，并且在工作中，同心协力，全力以赴。

（4）设定具有挑战性的团队目标　服务站领导的职责不是自己的工作量有多少，他的职责应是为团队设定一个具有挑战性的目标，并激励整个团队向整体目标努力。服务站领导应让每一位成员意识到只有所有成员全力以赴才能实现目标，鼓励每一位成员的团队协作精神。这样能集中员工的注意力，一些内部的小矛盾往往会消失得无影无踪。如果在整个团队全力以赴的时候还有人患得患失，自私自利，其他人就会谴责他。这样，整个团队会团结得更加紧密。

（5）正确的绩效评价　服务站进行绩效评价有两个目的：

1）绩效评价的评核性。希望通过对员工的考核，判断他们是否称职，从而切实保证他们与职位的匹配、报酬、培训等工作的科学性。

2）绩效评价的发展性。希望通过绩效评价帮助员工找出绩效差的真正原因，激发员工的潜能。

一个富有成效的绩效评价体系包括两种评价形式，即：正式评价、日常管理中的及时评价。

与绩效评价紧密相关的工作是如何科学地支付报酬。支付报酬的目的在于激发员工的创造力和团队合作精神。作为对团队所有员工绩效的认可方式，这些报酬体系，首先在设计上应该表现出“对内具有公平性，对外具有竞争性”的特点。当一位员工表现杰出时，我们就需要绩效评价来给予奖励。奖励包括现金奖励和精神奖励，可以在发放奖金的时候，也颁发“月度最佳员工”、“月度优秀团队”之类的奖状。这样，那些钞票就会变得富有感情色彩。

3. 团队领导的素质

火车跑得快，全靠车头带。团队领导应具有下面这些素质：

1）心地宽容，胸怀坦荡。

2）遇困难身先士卒。

3）态度积极乐观。

第四节　员 工 培 训

培训工作是服务站持续发展的重要保证，是实施管理的重要补充。服务站对员工进行培训是一种投资行为，而不能认为是一种成本支出，员工培训提高了员工素质，增强了服务站的竞争力。培训分为站内员工培训和汽车生产商培训。

一、站内员工培训

1. 培训内容

培训主要分为岗前培训、日常培训和定向培训。

（1）岗前培训　主要包括职业道德、厂规厂纪培训，另外还应有工作流程、岗位职责培训。

（2）日常培训　根据不同岗位、工种、级别分别进行培训。服务站管理人员培训政策法规、服务站管理、市场动态及维修基础知识。维修人员的培训可分为初级工、中级工、高级工。初级工培训汽车构造、汽车维修的基本知识、通用工具的使用、安全操作规程。中级工在初级工培训的基础上，学习汽车的结构原理、汽车故障排除、常修车辆的技术参数、零配件的使用标准、专用工具专用仪器的使用。高级工在中级工培训的基础上，培训汽车零部件质量鉴定、维修质量检验、维修所用原材料的质量鉴定、金属磨损原理、机械制图、电路图阅读等。

（3）定向培训　维修服务站根据工作需要，选择有培养前途的员工到专业学校或同行业的优秀服务站进行培训。

2. 培训形式

培训采用理论和实践相结合的方式，以调动参训人员的兴趣。

3. 考试

考试是检验培训效果的一种有效方式，考试可分为笔试和实践操作。对考试优秀者，进行一定的物质和精神奖励，以调动全体人员的学习热情。

（1）笔试　维修人员考核基础理论、维修常识、故障排除方法等。业务接待考核汽车构造、维修基本常识、服务规范等。

（2）实践操作　维修人员考核仪器、工具的使用及故障排除等，考试时可在车上设计几个故障，考核维修人员排除故障的能力及排除故障的思路是否正确。业务接待考核接待规范、突发事件的处理能力等，考试时可由一人扮成挑剔顾客，提出一些挑剔问题，考核业务接待语言、行为技巧等。

二、汽车生产商培训

汽车生产商培训是指汽车生产商对服务站员工进行的培训。

1. 培训内容

培训主要分为岗位培训、新技术培训和服务活动培训等。

（1）岗位培训　主要对不同工种、不同岗位进行培训，包括服务经理、配件经理、技术总监、服务顾问、索赔员、维修技师等。服务顾问和维修技师的培训又分为不同等级，有的汽车生产厂家分为一、二、三级，有的分为初级工、中级工和高级工。

（2）新技术培训　根据车辆出现的新技术进行培训，这种培训一般在新车型上市前进行。培训新车型的结构原理、技术参数、专用工具和专用仪器的使用以及汽车故障排除等。

（3）服务活动培训　在汽车生产商统一组织的全国服务活动前对服务站进行培训。

2. 培训考核

汽车生产商把培训作为对服务站考核的一项重要内容，希望通过培训提高服务站人员素质，更好地为顾客服务，提高顾客满意度。汽车生产商的培训考试一般也分为笔试和实践操作两种形式。

（1）笔试　考核培训人员对培训内容的掌握程度。

（2）实践操作　考核培训人员的实际操作能力。

3. 转训

参加汽车生产商培训的人员应在服务站内进行转训，即以培训的内容对服务站其他人员进行培训，以达到共同提高的目的。

11 第十一章 服务营销管理

第一节 服务营销理论

一、服务营销的概念

汽车销售出去后，下一步工作就转到服务了。销售顾问销售汽车，服务顾问销售服务产品。服务顾问如何销售服务产品就是我们所说的服务营销。简单地讲，服务营销就是要挖掘顾客的终身价值。一个顾客一生用在汽车上的消费可能是50万元，而他花费在维修、保养、装潢美容等的费用可能有20万元，这20万元对特约服务站来说就是顾客的终身价值。

二、服务营销的理念

1. 4P

20世纪著名的营销学大师杰罗姆·麦卡锡(Jerome. McCarthy)提出了服务营销的4P理论，即产品(Product)、价格(Price)、销售渠道(Place)、促销(Promotion)。

2. 4C

做服务营销工作，必须树立一种理念，那就是一切以顾客满意为中心。著名的营销理论专家罗伯特·劳特伯恩(Robert F. Lauterborn)以顾客满意为中心提出了服务营销四要素，即顾客“4C”：顾客需要与欲望(Cusuomer Needs and Wants)、顾客成本(Cost to the Customer)、便利(Convenience)、沟通(Communication)。服务营销工作做得好的企业必然是尽可能地满足顾客需要，同时和顾客保持有效沟通的企业。

3. 4P与4C的关系

4P与4C是互补的而非替代关系，即Customer，指用“顾客”取代“产品”，要先研究顾客的需求与欲望，然后再去生产、经营和销售顾客确定想要买的服务产品；Cost，是指用“成本”取代“价格”，了解顾客需求及满足需求所愿意付出的成本，再去制定定价策略；Convenience，是指用“便利”取代“地点”，意味着制定分销策略时要尽可能让顾客方便；Communication，是指用“沟通”取代“促销”，“沟通”是双向的，“促销”无论是推动策略还是拉动战略，都是线性传播方式。4P与4C两者之间的关系见表11-1。

表 11-1　4P 与 4C 的相互关系对照表

类别	4P		4C	
阐释	产品（Product）	服务范围、项目，服务产品定位和服务品牌等	顾客（Customer）	研究顾客需求欲望，并提供相应产品或服务
	价格（Price）	基本价格，支付方式，佣金折扣等	成本（Cost）	考虑顾客愿意付出的成本、代价是多少
	渠道（Place）	直接渠道和间接渠道	便利（Convenience）	考虑让顾客享受第三方物流带来的便利
	促销（Promotion）	广告，人员推销，营业推广和公共关系等	沟通（Communication）	积极主动与顾客沟通，需找双赢的认同感
时间	20 世纪 60 年代中期(麦卡锡)		20 世纪 90 年代初期(劳特朗)	

不管哪种理论，都要求一切以顾客满意为中心，很多汽车生产厂商提出了不少先进的营销理论。

案例 11-1

1995 年 3 月，丰田汽车公司引入了“丰田售后服务营销计划”（T-SMP）。在 T-SMP 理念之下，经销店的服务和零部件部门联合制定战略，进行适合当地市场的营销活动。丰田汽车公司的营销活动建立在顾客满意度(CS)的基础上，他的营销理论叫做 5P 理论。所谓 5P，就是理念、商品、定价、生产率和推广，这五点的英文第一个字母都是 P，所以叫做 5P 理论。

理念：丰田的业务以顾客满意度为目标。

商品：提供高质量和有竞争力的服务以吸引顾客。

定价：通过有竞争力的价格吸引顾客。

生产率：基于丰田生产系统实现高效的零部件生产和服务业务的开展。

推广：推广“丰田售后服务”。

营销不仅是车辆的销售，也是服务的销售。服务站既要销售零配件，同时也销售维修工时。如果经销店有 20 个技工，每个技工一天提供 8 个工时，一天一共 160 个工时，经销店要想办法把 160 个工时销售出去。所以，服务也需要营销。

用 5P 理论指导服务营销工作，具体步骤如下：

第一步，要树立一种理念，即以顾客满意度为目标。在这个理念的引导下给顾客提供高品质的服务产品，也就是提供高质量和有竞争力的服务来吸引顾客。当然提供的服务必须有一个合理的定价。定价不能过高，也不能过低，有竞争力的价格才能够吸引顾客。

再进一步，要做的就是提高生产率。生产率提高了，服务价格就能比其他品牌或经销店更有竞争力，服务效率才能得到空前的提高。

最后一步，就是把商品推广出去，最主要的是建立服务品牌，如一汽丰田推出了“诚信服务”这个服务品牌。建立了服务品牌还要落实到实处，这样可以给消费者信心。树立服务品牌的途径很多，如服务促销活动，通过每年定期的服务周、答谢顾客活动，促进顾客入厂。也可以通过媒体进行公关和广告传播，这也是普遍而有效的宣传方法。

第二节　满足顾客需要策略

顾客关心的是服务产品、价格、服务生产率和服务推广。在一切以顾客满意度为中心这个理念的引导下给顾客提供高品质的服务产品，这种高品质的服务是要提供高质量和有竞争力的服务来吸引和满足顾客需求。

一、提供有竞争力的服务产品

服务部门必须充分了解哪些服务产品最具吸引力，并且把它们提供给顾客。如根据淡旺季的变化提供不同的服务产品，或者专注于某个特定市场，而不是全年都提供同样的服务。下面介绍常见的服务产品。

1. 对顾客具有吸引力的成套服务

（1）维修后的美容装潢　车辆维修后要给顾客洗车，若发现车辆漆面不好可建议顾客抛光打蜡或封釉，并适时推销美容产品。

（2）养护产品的推销　维修过程中发现了问题及时告知顾客，并适时推出养护产品。例如发现放出的机油很脏，就可以建议顾客清洗润滑系统，发现冷却液变质了，就建议顾客清洗冷却系统。保持润滑系统和冷却系统的良好状况是顾客的需求，这样不仅更换了机油和防冻液，而且推销了润滑系统和冷却系统清洗剂，顾客和企业达到了双赢的目的。

（3）附加服务　除了按顾客需求修好车，还可利用汽车俱乐部为顾客提供附加服务，如为顾客代办车辆保险，提供保健用品的服务及销售等。

2. 季节性服务

利用季节特点进行销售，既方便了顾客又增加了收入。例如夏季空调检测活动、冬季检测活动、雨季检测活动等。

3. 免费车检

免费车检的真正目的是获得和顾客见面的机会，有了顾客才有向顾客营销的机会。免费检测主要选在维修淡季或五一、国庆长假期间，维修淡季可以获得和顾客见面的机会，以便进一步推广产品。五一、国庆长假期间，体现出对顾客的关怀，还可以增加顾客满意度。

（1）免费检测的项目　免费检测的项目主要有空气滤清器、汽油滤清器、机油及机油滤芯、传动带、冷却系统、蓄电池、制动系统、转向系统、变速器、轮胎、悬架系统、离合器、发动机、排气系统、车门、空调、灯光、刮水器等。

（2）发现问题的处理

1）服务顾问发现问题的处理。服务顾问在接待时通过档案查询可以发现空气滤清器、汽油滤清器、机油及机油滤芯是否需要更换，正时带是否需要更换、冷却液是否需要更换、制动液是否需要更换、助力转向液是否需要更换、变速器油是否需要更换等。若需要更换，要建议顾客更换。

2）维修人员发现问题的处理

① 维修人员检查蓄电池液面低则建议顾客进行相关检测并添加补充液。

② 检查制动片磨损到极限则建议顾客更换。

③ 检查轮胎缺气则补充，若轮胎吃胎则建议顾客进行四轮定位，若轮胎磨损到极限则

建议顾客更换。

④ 检查减振器漏油或损坏则建议顾客更换。

⑤ 对车门铰链进行润滑。

⑥ 检查空调制冷能力，若制冷能力不足则建议顾客检修空调系统。检查空气滤芯，若脏则清洗，若过脏则建议顾客更换。

⑦ 检查灯光，若有灯泡不亮则检修。检查前照灯灯光高度，若不合适则调整。

⑧ 检查传动带，若磨损则建议顾客更换。

⑨ 检查刮水器片，若损坏则建议顾客更换。

二、服务人员技能的提升

在企业里，满足顾客需要是第一位的因素，可以说服务部门的商品是所消费的专业技能和时间。4S 店必须从长远考虑，将员工培训作为一件大事来抓，以提高员工的服务质量。

培训应该是全方位的，服务经理要参加，配件主管、车间主管要参加，服务顾问、班组长要参加，普通员工要参加，就是新来的员工也要参加培训。为什么要这样做呢？服务站需要所有人员具备各种各样的能力，因为顾客不仅需要热情周到的接待服务、正宗而便宜的配件、合理的工时费和便利快捷的维修服务，还需要一次性修复其爱车和良好的维修质量。服务质量关系到顾客的时间、成本，服务是当前消费需求和营销水平升级最现实、最迫切的需要。只有服务人员技能的提升，才能满足顾客的这些需求。

案例 11-2

一汽丰田公司通过一系列的培训、技能大赛及强化意识来达到全员提升与普及服务理念的境界，以感恩心对待顾客，在售后服务中体现专业、高超的技能和优质的服务，并将此作为一汽丰田服务部的重要职责。技能大赛是全球性的，通过区域比赛，选出参加全国比赛的选手，全国比赛的优胜者参加全球的技能大赛。通过技能大赛提升全体人员的技能。这些培训包括服务经理、配件主管、技术总监、索赔员、服务顾问、机修工、钣金工、喷漆工等工种，而且这些培训是分等级的。

三、差异化服务

差异化服务战略是服务站充分发挥自身的优势，突出自己产品及服务的某一特色、个性和风格，以独具特色的经营来吸引顾客。

差异性战略的关键是能够表现出独特的差异性，要求企业充分发挥自身的优势，扬长避短，闯出一条独特的经营之路，这样企业才能够在竞争激烈的市场立于不败之地。

商品的差异化是销售营销的灵魂，同样服务的差异化是服务营销的灵魂。不同档次的顾客对服务的要求是不同的，捷达顾客与奥迪顾客对服务的追求是不一样的。不同区域的顾客对服务的要求也是不一样的。边远地区的顾客追求的是保质保量地修好车，大城市的顾客不仅要求修好车，还要求良好的服务、优雅的环境等。服务站就要从服务的多样性出发，完全站在顾客的角度上进行考虑，进行营销，把顾客的需求当成自己的使命来完成，在顾客心里建立良好的、长久的服务品牌，这样既满足了顾客的需

求，又获得了利益。

案例 11-3

某品牌在一个地级城市 A 有三家服务站，而该城市的十几个县级城市却没有服务站，这十几个县级城市中有两个距离地级城市 A 有 200km 的路程。该品牌不允许新车跨地区销售，在这两个县级城市，有从地级城市 A 的三家服务站销售的 600 多台车。这 600 多台车的车主因为到地级城市 A 远就选择到距离近的地级城市 B 进行维修保养。这样地级城市 A 就失去了 600 多个顾客。在这 3 家服务站中其中一家开展了流动服务活动，每个月拿出 2 天时间到县级城市进行跟踪保养维修，极大方便了这两个城市的顾客，得到了顾客的称赞，同时也取得了良好的效益。

流动服务与平时紧急救援不同。紧急救援是顾客遇到难题时给你打电话，然后你才出动，流动服务则是要定期巡回登门拜访、主动提供保养和维修服务，是一种长期的、固定的服务形式。

案例 11-4

利用顾客俱乐部活动来推行差异化服务也是一种良好的营销手段。一汽丰田公司针对高端顾客推出了“LAND CRUISER 车主俱乐部”，俱乐部以 LAND CRUISER 汽车为载体，搭建起车主与车主、一汽丰田与车主之间的沟通交流平台，并为会员提供相关服务，组织开展相关活动。同时，给广大车主提供结识朋友和展示自我的机会，形成陆地巡洋舰特有的品牌文化。他们以俱乐部网站为载体，为会员提供陆地巡洋舰品牌和俱乐部活动的相关信息。进行俱乐部相关活动的策划，发行俱乐部会刊并免费邮寄给会员，定期举办全国性的活动。全国各地的很多服务站为会员提供维修优惠服务，也定期为俱乐部车主举办活动，吸引车主进厂维修。

第三节　顾客成本策略

有了高品质的服务，也必须有一个合理的价格。合理的价格是指定价不能过高，也不能过低，应该是有竞争力的价格，是能够吸引顾客的价格。在当今的汽车市场，服务定价相当重要，通过制定具有竞争力的价格提升入厂量，增加营业收入。

一、顾客成本策略的原则

顾客成本策略的一个主要内容是服务价格。价格在市场策略中扮演着一个独特的角色。在合理的价格之上提供优质的服务是关键要素。公平和适应市场环境是定价中最重要的两个原则。

1. 公平

重复收费或收取超额的费用以获得不正常的高额利润会影响顾客对公司的信心，并损害已建立起来的信任关系。

2. 适应市场环境

根据当地的价格，对比竞争对手和其他 4S 店的服务类价格，确定合理的服务价格。

二、顾客成本策略的要点

1. 保持竞争价格的每日更新

1）设法得到竞争对手的服务价格，通过分析竞争对手的价格表，制定自己有竞争力的价格表，并时刻保持价格表的更新。

2）注意零部件价格，当汽车生产商或市场上零部件价格变化时，一定要作出调整。

3）注意竞争对手利用季节性服务推出打折服务，这时服务站也要根据对手情况作出相应的调整。

2. 迅速适应竞争对手的价格

1）培训几个相对低酬劳的技术人员专用于竞争激烈的项目。该技术人员越是多产，单位工作的成本就越低。

2）逐渐形成能加强经销商竞争力的多级定价和平均化零件价格的策略。

3）批量订购零件以获得更低的价格。

4）为常规保养项目提供快速服务通道。

3. 公开服务价格

在顾客易于看到的地方，例如接待室、顾客休息室的墙上，展示工时和零部件价格。

三、确定服务价格

确定服务价格是一个服务站面临的复杂问题，价格是顾客选择服务站最重要的标准之一。服务价格不能千篇一律，每个地区有每个地区的具体情况。确定服务价格可参考以下方法进行。

1. 定价策略

价格制定必须慎重。当顾客去服务站维修爱车时，质量和价格都是重要的考虑因素。只有当顾客认定价格和服务质量都信得过的时候，顾客才会选择你。在汽车维修市场上所有的服务站都特别关注他们的竞争对手的价格。如果某个服务站降低了价格，其他的服务站也会跟着降价。因此，降价通常会引起来自竞争对手的反应，有时可能导致恶性价格竞争，所以通常要避免价格战，应在质量、品牌形象和服务方面下功夫，来提高顾客满意度，而不是利用价格优势来吸引顾客。

2. 影响价格结构的因素

定价策略中最重要的要素是价格的制定。影响价格结构的因素主要有以下几方面：

（1）服务成本　服务成本包括零部件和工人工作的基本成本、促销活动和广告成本。

（2）顾客类型　不同类型的顾客对价格的要求是不一样的，不同型号的汽车确定的价格也是不一样的。

（3）市场情况　根据市场大小、地理环境、服务消费频率和服务消费习惯等来定价。

3. 定价方法

（1）成本累加方法　通过考虑零部件和人力资源的直接成本加上间接员工的工资和设备折旧等间接成本来计算总的成本。然后在总成本上加上一定的利润收益。

$$价格=成本\times(1+利润率)$$

或：价格＝成本+利润

这个方法的优势是，当成本容易计算时易于理解，不需要因需求的变动和竞争而调整。若利润收益率合理，对企业和顾客来说都是一种公平的定价方式。

这个方法也有一些缺点，例如没有为需求的变动或竞争提供准备，过于注重成本和利润，而忽略了市场环境。成本计算依赖于以往的数据，而忽略了对未来成本的考虑。

（2）针对需求和竞争的方法

1）可调节的定价。随着顾客、地点和时间而变化，不同的顾客价格不一样，不同的地点价格也不一样，不同的时间价格还不一样。而企业举办服务促销时又对价格做相应的调整。

2）按习惯定价。对于某些服务，有一些业务是依照习惯而设立的。由于这种方法给顾客一种稳定的感觉，所以许多车间通过调整利润收益来适应顾客的心理预期价格。按习惯定价主要包括以下内容：

① 名声定价。顾客在某些时候会根据商品的价格来评估其质量。特别是高附加值的服务项目，更高的定价能满足顾客的高贵感。

② 心理定价。从顾客的心理出发，类似 9.8 元或 39 元这样的价格显得更便宜。

面向竞争的方法是一种通过考察研究竞争对手的定价来制定价格的方法，特别是当竞争对手也提供同种类型服务的时候。这通常被称为复制定价法，即以相似于其他公司的价格来制定自己的价格。然而，这种方法带来了脱离于已有需求价格的危险。同时，也缺乏对一些与价格竞争不相关的因素的考虑，如提供服务的内容、推广活动或品牌忠诚度的效力。这种方法的另一个缺点是产生的利润收益相当有限。

（3）面向市场的方法　这种方法也被称作多步骤定价法，充分考虑了个体的因素，如成本、需求和竞争，并且从市场的角度来确定其价格。它包含以下要讨论的步骤：

1）选择市场目标。一项业务的出发点是选择市场目标，其焦点是分析顾客的需要和他们对价格的反应。

2）选择品牌形象。品牌形象是商业运作的结果，如服务内容、服务接待、推广、广告和定价。良好的形象能提升顾客的好感并给顾客留下好的印象。

3）营销混合布局。在此方法之下，对服务内容、服务推广和价格的限制将被预先设定，并且需要决定是否为顾客提供优势价格或其他特色服务。

4）选择价格政策。通过对价格所承担的角色的阐释来决定价格政策。

5）决定定价策略。必须在最大化利润或最小化损失的过程中采用充分考虑竞争对手的定价策略。

6）确定详细价格。经过以上所有步骤之后，即能确定最终的价格。

（4）与市场变化相适应的定价策略　中国的汽车市场环境处于不断的变化之中，要求过去制定的价格和服务内容随之有相应的变化。

第四节　便 利 策 略

前面讲了让顾客满意的便利性因素，这里讲一下在顾客满意的基础上的便利营销策略。

一、提高生产率

有了优质的服务产品和合理的价格，下一步要做的就是提高生产率。生产率提高了，成

本降低了，服务价格就能比其他品牌或经销店更有竞争力，服务工作效率才能得到空前的提高。同时，顾客可以在最短的时间内取到放心满意的车辆。提高了劳动生产率，顾客在规定的时间取到了车，实际上也就是给顾客提供了便利。如果在规定的时间内不能给顾客交车，顾客就要等待，好多事情就要推后，甚至要租车或打车外出办事。

要使服务的运转更加高效，首先，必须采用标准的工作流程来进行工作。其次，必须将工具和零件箱放置到方便的位置以避免多余动作。零件的定购、入库和供给制度也必须得到改善。服务管理必须给予重视，以确保其建立的制度平稳运行。

二、便捷的服务

维修服务和人与人交往一样，在朋友需要的时候伸出援助之手，给了朋友方便，朋友会感激你一辈子。若能提供便捷服务，同样会提高顾客满意度和对品牌的忠诚度。在一些地广人稀的中小城市汽车拥有量小，不足建立 4S 店，日常保养、车辆有了故障随便找个修理厂草草修理，只有大的故障才远途跋涉前往 4S 店服务站维修，这样车辆安全和使用寿命受到了挑战。

针对这一情况，一些有远见的 4S 店开展了远程服务活动，上门服务，既提高了顾客满意度，又增加了收入。

案例 11-5

在国内大多数远程服务尚停留在电话服务、定点维修阶段时，一汽丰田突破这一局面，配备专用维修车辆和设备到新疆、甘肃、青海等我国偏远省区定期上门服务。从 2006 年 4 月开始，一汽丰田的远程巡回服务已经在西部三省区开展。2007 年有更多的地区开展此项服务。现在一汽丰田继续完善了网络建设，拓展了服务范围的半径，收到了很好的效果。

例如在新疆地区，由于新疆幅员广褒，路况恶劣，车辆行驶不顾路程和路况，有时一次行驶 1 000km 以上，加上偏远地区顾客定期保养的观念还没形成，导致车况非常不好。一汽丰田的定期巡回服务逐渐加强了他们的日常保养意识，保证纯正零部件的供应，并延长偏远地区汽车的使用寿命，深受广大车主的欢迎。

三、上门取车和送车服务

在竞争日趋激烈的汽车业务中，“上门取车和送车服务”越来越被证明是一种更好地展示企业服务能力和赢得新老顾客青睐的真正机会。

顾客将车辆送到服务站都要进行下列既耗费时间和金钱又劳神的工作：

- 开车去服务站。
- 安排回程(无车)。
- 安排按时取车时间及交通。
- 最后开车回家。

因此，很有必要向顾客推荐“上门取车和送车服务”。在约定的时间和地点取车，在完成约定的维修工作后，再给顾客将车送回去。这样做有如下好处：

- 提高老顾客的满意度。

- 增加赢得新顾客的机会。
- 使自己的服务更具吸引力。
- 改善整个企业的形象。

实践证明，在当今这个“时间就是金钱”的时代，很多顾客愿意享受这种服务，并把“上门取车和送车服务”看作是维修的超值服务。作为企业向顾客收取一定费用也是可以的。但是，作为吸引顾客的一种方式，很多服务站目前不收取这笔费用。

四、备用车

备用车是为将车放在服务站几个小时到几天的顾客准备的一种自驾型出租车辆。这些顾客在这段时间里需要备用车以便处理一些紧急的业务或私人事宜。

备用车不是免费提供给顾客的，可以收取一定的费用，至少应当收回成本。当然，当备用车的利用率超过一定界限时，可以获得部分利润，但这不是提供备用车的本意，设立备用车服务的目的在于为顾客提供了便捷服务，对顾客更有吸引力。

第五节　沟 通 策 略

想象一下，人与人之间不沟通，这两个人会变成什么样的人？回答是变成了陌生人。同样，你与顾客之间不沟通，企业会变成什么样的地方？企业也许会被顾客遗忘。沟通是一种良好的营销策略，可以使企业产生良好的效益。常用的沟通策略有爱车养护课堂、感恩回馈、汽车俱乐部、电话回访和调查问卷等。

一、爱车养护课堂

轿车进入家庭的脚步加快，“速成驾驶员”不断涌现，越来越多的车主只懂得如何开车不知如何把车用好、养好，服务站可利用“爱车养护课堂”给车主一个学习的机会。车主购车后除了车辆说明书及买车时销售人员的讲解，对车辆就没有什么了解的了。“爱车养护讲堂”作为售后服务的开始，将车主召集起来免费上一堂内容丰富、理论实操结合的培训课程，告诉车主如何使用车上的设备、如何驾驶车辆省油、车辆何时保养以及车辆发生故障如何处理等。以往只是个别有条件的 4S 店不定期举办“爱车养护讲堂”，现在全国大部分经销店都定期开展“爱车养护课堂”，有的经销店还配有针对性的教学手册。

案例 11-6

一汽丰田的“爱车养护课堂”，主要是为车主讲解车辆使用常识、安全驾驶、日常养护、常见故障判断处理等方面的基本知识，2h 的课程包括理论讲座、实车操作演示、答疑研讨三个环节。

一汽丰田将制作精美、图文并茂的培训手册发给每个车主，可以回家给家人学习，每个环节都做得很到位。答疑研讨环节针对每位车主切实遇到的问题做出一对一的解答，不仅解决了车主的疑问，还提供一个平台，让车主们交流，互相学习，就共同的话题进行讨论，体会到一种深深的共鸣感。

二、服务感恩活动

服务感恩活动是回馈顾客的一种方式。下面以一汽丰田的服务感恩活动为例进行介绍。

案例 11-7

2006 年，一汽丰田举行了第一次感恩节，从 2006 年 4 月开始，各经销店开始向车主发放“服务护照”，车主每参加一次服务节，护照上便会扣一枚章，扣满 2 个并且在该经销店进行过保养，或车主在同一家经销店的维修保养金额达到一定水平，便可以到经销店抽奖了。这就是感恩“点”礼。一汽丰田给车主的礼物也许只有一“点”，但这代表这一颗“感恩”的心。

2006 年终举办的感恩“点”礼活动，全国共有 23 万余名丰田车主参加，产生 3 万余名获奖者。在为顾客提供专业服务的同时，还为他们送上特别的诚意。一汽丰田人知道自己的生存依赖是顾客，硬件设施的改善和工作环境的提高，不是自己努力的结果，而是顾客送给他们的，所以他们要以一颗“感恩”的心来报答顾客，以一份“诚信”的态度对待车主。

2006 年服务感恩节的尾声，获得大奖的家庭在一汽丰田的组织下如期赴海南旅游，天南海北的丰田车主聚在一起，再一次体会到服务给他们带来的惊喜。而且，他们还为当地的希望小学捐助出自己的爱心，获得一汽丰田“感恩”的车主用自己的方式表达对社会的“感恩”。

三、汽车俱乐部

汽车俱乐部是一种与现代社会相适应的专业化、网络化的汽车服务保障体系，俱乐部以会员制形式为顾客提供服务。俱乐部基于汽车又超出汽车本身，服务触角伸向会员所需的方方面面，还会不定期组织会员活动，邀请专业人员为会员讲课或座谈，给会员一个交流、沟通的机会。汽车俱乐部的主要服务项目、运行方式等，各个服务站可根据自身的不同情况，实施其部分或全部内容。更多的 4S 店由销售和服务部门共同组建汽车俱乐部。

1. 汽车俱乐部的服务项目

1）紧急抢修，拖车救援。
2）免费车辆性能检测和安全检查。
3）维修折让。
4）协助处理交通事故及交通违章。
5）车务提醒服务。
6）代办车辆年审。
7）代缴规费。
8）代理补办车辆证件遗失、车辆过户。
9）提供汽车代用及租赁服务。
10）提供各种咨询服务。
11）汽车美容或装饰给予折让优惠；代办证照审验。
12）代办车辆保险。

13）代办变更车辆注册(更换车身、改变颜色、更换发动机)等手续。

14）协助车险理赔服务。

15）不定期举办各种汽车沙龙活动。

另外，作为4S店可充分发挥网点遍布全国的优势，协助会员处理本地或异地交通事故、交通违章、维修代用车、汽车租赁等事宜，为到外地旅游的顾客争取购物、住宿、娱乐、航空机票、急送、预定等方面的折让优惠。在汽车文化传播方面，俱乐部可发展自己的合作刊物，建设自己的网站。

2. 汽车俱乐部入会及退会

汽车俱乐部入会及退会应有严格的规定，以免发生不必要的纠纷。具体要求如下：

1）入会时所填写和提供的有关资料必须真实、有效。

2）汽车服务站可为俱乐部会员发放会员卡或会员证，以车辆牌号为统一标识，即一车一卡，专卡专用。为了区别不同类型会员可分别制定金、银或普通卡。

3）申请加入俱乐部的会员应交纳会费，金、银或普通卡会员交纳的会费也不同。在服务站举行优惠活动时可免费发放普通卡，对一些特殊顾客也可免费发放会员卡。若在本企业消费满一定金额，普通卡可升级为银卡，银卡可升级为金卡会员。

4）会员卡有效期为一年，在期满前交纳次年服务费，并进行续会登记，逾期视同放弃会员资格。

5）会员自入会之日一个月内，如对俱乐部服务不满意，可到俱乐部办理退会手续。

3. 汽车俱乐部会员义务

1）提供有效的身份证、驾驶证、行驶证及年检合格的车辆，办理入会手续。

2）要求会员到本企业维修及更换配件。

3）自觉遵守俱乐部制定的各项规章制度。

4. 会员奖励方法

会员奖励方法可采取会员积分和减免会费的方式。

(1）会员积分　例如：

1）会员到服务站维修或更换配件，每消费一百元积一分。

2）会员的亲友持会员卡到本俱乐部修车，俱乐部将为会员积分。

3）发展一名新顾客入会积分5分。

4）购买全车综合险积10分。

(2）奖励方法　例如：

1）每积1分折合人民币若干元，积分可在俱乐部转化为修理费或备件费。

2）积分达到1 000分，送数码相机一部，积分达到10 000分奖励笔记本电脑一部等。

(3）会费优惠　一年内没有享受俱乐部服务的会员，年末可以退还一定数额的会费，在次年续会时，可享受一定会费的优惠，这样才会对会员有吸引力。

汽车俱乐部运行中有些问题应引起注意：

1）车辆年审和驾驶证年审应按当地规定参加车辆年审和驾驶证年审，会员如漏年审，可要求俱乐部协助补办，但补办手续会比较烦琐。

2）高速路救援。会员车辆在全封闭高速公路上需紧急救援服务的，鉴于涉及高速公路管理的特殊性，俱乐部可能无法提供服务，需提前告诉会员。

第六节　服 务 推 广

汽车服务站的每一次广告宣传都伴随着服务促销。通过广告宣传只能让顾客知道你，通过服务促销才能让顾客感受到你周到的、高品质的汽车维修服务。“头回生，二回熟”，只有顾客第一次的满足，才可能有第二次的光临。服务促销会创造了大量的机会向顾客展示为什么一定要到你的企业来，并使之成为忠诚顾客。

推广活动由向顾客提供适用的服务类型、场所和价格信息所组成。推广的目的是刺激和产生需求。自然，任何推广的焦点都必须以顾客的观点为基础。只要考虑到这点，推广的目标就能够满足顾客的需求。因此，推广活动利用了种种方法使顾客知道对其提供的服务，并促使顾客驾驶汽车前来接受服务。

这些推广活动可以明确地划分为两类：一类是间接推广，即不涉及与人的直接接触的方法。例如电视和无线电广告、报纸和杂志广告，以及直接邮件广告；另一类是直接推广，即涉及通过服务顾问或销售人员与顾客的直接接触的方法。

一、广告宣传

广告起到告知性和塑造品牌形象的作用。近几年，中国的广告媒介类型呈现多样化的趋势，传统广告媒介有报纸、电视、广播、自制宣传品(册、单页)、户外广告牌，新兴广告媒介有互联网、楼宇广告牌、DM 直投、车体广告牌等。这些媒介价格不一、效果、受众不一。各经销店应根据自己的目标来选择广告投放方式。最常见的方式就是报纸广告和电台广告。报纸广告按传播内容的侧重点分为“服务形象类广告”和“汽车品牌形象广告中附带服务促销信息”。

二、服务促销

促销是服务营销的一个关键因素，如果广告提供了购买的理由，促销则提供购买的刺激，而服务促销就为了增加入厂量，提高营业额。

1. 服务促销计划

1）决定服务促销的主题，在活动中要利用每次机会强调这个主题。

2）活动时间和期限。活动可在维修淡季进行，若活动只举行一两天，最好选在周六或周日进行。

3）通过市场调查，确定本企业的哪些服务项目有吸引力，什么样的价格具有竞争性，必须确定明确的服务范围和有吸引力的固定价格(最终价格)并遵守它，以防止顾客对企业的可信度产生怀疑。这点很重要。

4）在计划实施中定期检查，纠正计划实施的偏差。

5）准备必要的零部件和其他材料。

2. 服务促销项目制定

服务促销采用的方式有打折优惠、免费诊断，而更多的时候是将这两种方式结合。

免费诊断可以吸引新顾客或意愿不高的顾客到你的维修厂，免费为顾客检查和测试车况，检查及测试的车况状态应记录在检查表上 ，这时可就检查结果与顾客研讨。如果顾客愿意，维修厂可以为他安排一次维修服务。如果顾客不愿意，通过此次活动展示了企业的服

务水平，达到了宣传的目的。

因此，服务促销项目的制定应以廉价的方式达到广告宣传的目的，同时吸引顾客进行原本需要的维护项目。

以夏季空调免费检测为例，我们可制定以下项目：

- 花粉滤清器是否干净。
- 空调系统制冷是否正常。
- 检查空调系统是否有泄漏处。
- 检查鼓风机是否正常。
- 空调线束有无老化、破损等。
- 空调系统免费除异味。

3. 服务促销实施

在企业内部尽一切努力使顾客感到亲切，并受到鼓励，以便在需要时毫不迟疑地再度光临。

企业领导必须定期以顾客挑剔的目光巡视企业，以寻找需改进之处。由于普遍存在的“当局者迷”现象，这些需改进之处往往难以被发现。因此，企业领导要巡视的不仅是视觉印象，还包括企业氛围、周围的格调以及员工对待顾客的方式。

4. 服务促销分析总结

只有那些不仅对维修质量满意，而且还对在您的企业里受到无微不至的照顾感到满意的顾客才是长期最好的广告。能拥有这样的顾客，才是广告宣传和服务促销的最终目的。

服务促销活动结束后，重点对以下几个方面进行总结：

1）是否有顾客对您的企业不满意？哪些顾客？为什么？

2）为什么过去来过的顾客不再来了？

3）为什么潜在的顾客选择了其他企业？

4）你的企业在公众中的信誉形象如何？

下面举出几例服务推广的案例，供读者参考。

案例 11-8　北京现代的“春季关怀”活动

2004 年 3 月 5 日，北京现代的“春季关怀”活动在全国启动。本次活动为北京现代“一年四次免费检测”活动拉开了序幕，活动期间所有的北京现代索纳塔、伊兰特顾客都可以享受到免费检测服务。2004 年是北京现代大力推行“零距离”售后服务的一年。

2004 年 4 月 24~30 日，北京现代汽车公司在全国 4S 店和北京现代售后维修中心同时推出“零距离温暖”售后服务活动，免费为索纳塔轿车提供多达 16 项的汽车检查和工时等方面的优惠。这是北京现代承诺为顾客提供终身服务的开端。对于现代索纳塔的车主们来说，感受到的不仅仅是售后服务的完善与规范，更重要的是可以亲身体会北京现代“零距离温暖”所带来的真情呵护。

在这次的售后服务中，北京现代的资深技师将为索纳塔轿车做全面的专业检测和保养，现场还会有专业人士为车主提供轿车的维护保养的咨询，各特约销售服务店还根据自身特点提供一系列的优惠项目。来参加服务周活动的车主可以进入北京现代 4S 店的顾客信息数据库，享受到 4S 店为您提供的一对一的零距离服务。另外，由北京现代组织的抽奖活动还有可能带给顾客意外的惊喜。

案例 11-9　上海大众推出“爱车养护双周”活动

2004 年 2 月 26 日—3 月 10 日，上海大众针对 0~24 个月的新车顾客推出了“爱车养护双周”活动。这是国内首个分车龄推出养护服务的汽车生产厂商，参加活动的上海大众车主能够获得免费车辆检测的同时，还能得到小礼物并参加幸运刮奖以获得养护银卡。

案例 11-10　东南汽车启动“顾客关怀周”

东南汽车启动的“顾客关怀周”于 2004 年 3 月 10~16 日在全国展开，活动期间东南汽车各地服务站统一设立 3·15 关怀小组，聘请专家亲临现场指导，快速解决顾客相关疑问。同时，向全体顾客公布服务承诺：服务热线接到顾客咨询，2h 内给予答复，72h 内给予解决；现场顾客查询由 3·15 关怀小组现场处理，争取 2h 内处理完毕，并在车辆恢复使用后 72h 内给予跟踪关怀。

案例 11-11　一汽大众奥迪 A6“永久关爱”服务

2003 年十一长假之际，一汽大众再次推出奥迪 A6“永久关爱”服务，遵循奥迪全球同步的服务标准，为顾客进行免费检测，由此将已进行了两次的奥迪 A6 服务固定为了一汽大众的服务项目，并通过统一标识和平面广告将此服务品牌化。

案例 11-12　一汽丰田服务节

季节和温差的变化，使汽车使用环境也会相应地发生很多变化，一汽丰田每逢换季时节便会举办服务活动，不但有助于汽车保持良好的性能，更有利于维护车辆的整体品质和长远使用价值。2006 年，一汽丰田共举行了夏季、秋季、冬季 3 次服务节，免费为车主进行全车检查，在换季及长假来临时，为车主提供全车免费检查，增加了车主出行的安全感。

12 第十二章 目标管理

第一节 目标管理概述

一、目标管理

1. 目标管理 MBO 的含义

目标管理 MBO(Management by Objective)是一种程序或过程，它是组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位及个人贡献的标准。

德鲁克(P. Drucker)在 1945 年出版的《管理实践》一书中首先提出了“目标管理与自我控制”的主张，即组织的各级管理人员必须以“目标”来领导其下级，并衡量下级的贡献，以实现组织的目标。德鲁克认为：

1）组织必须将全体员工努力的方向、程度及奖惩标准与目标紧密联系起来。

2）从最高管理者到最基层管理者都必须向组织的目标集中力量。

3）当组织的所有成员都拥有自己的努力目标后，就能进行自我控制。

目标管理可以用图 12-1 所示来表示。

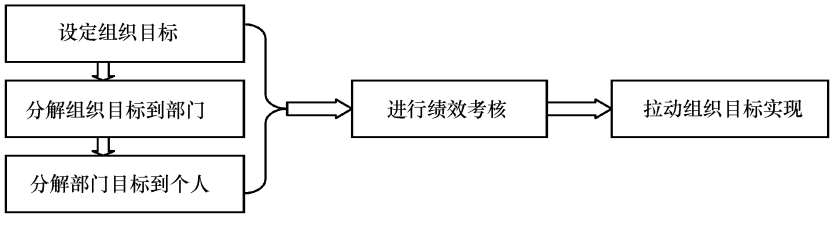

图 12-1 目标管理

2. 目标管理的流程

目标管理的流程就是一个有机联系的过程，如图 12-2 所示。

3. 汽车售后服务企业目标管理

汽车售后服务企业目标管理就是通过确定服务部门的任务和目标，以及仔细考察服务市场状况和实际工作条件，详细执行计划，保证正在进行的工作必须按照计划、标准和最初时间表进行不断地检测和评测。如出现任何延迟，必须制定新策略，包括适当的指导和支持，以让员工能够完成目标。汽车售后服务企业目标管理流程如图 12-3 所示。服务经理需要对此过程作全面、宏观的管理和监控。

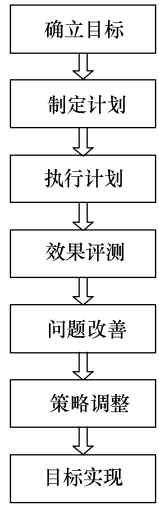

图 12-2　目标管理的流程

二、目标管理方法

1. 计划

1）确立目标和任务优先顺序。

2）制定服务营销计划，保证足够的客流量。

3）制定招聘、培训、奖励等计划，提高员工满意度。

2. 日常管理

（1）确立并保持操作标准(业务标准化)

1）业务标准化过程中要考虑员工意见。

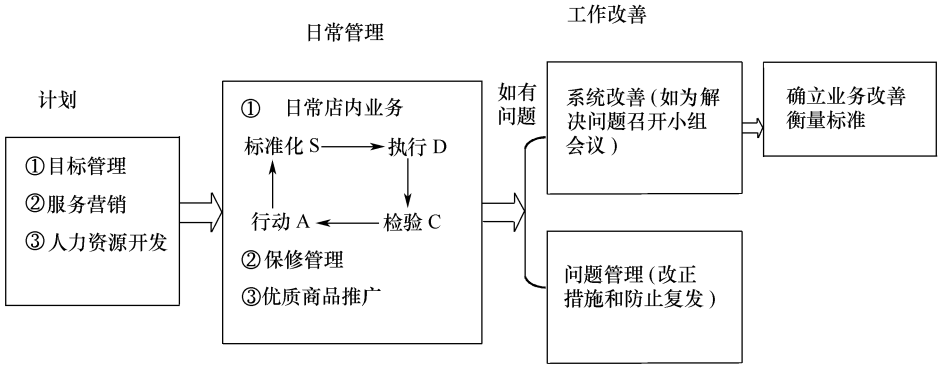

图 12-3　汽车售后服务企业目标管理流程

2）指导并培训员工，发挥其主观能动性。

3）将工作标准化并对结果进行评估。

4）将管理相关物资和操作标准尽量减少和简化。

（2）发现并纠正问题

1）确立处理问题的规则，帮助做出正确判断。

2）确定事故原因，采取措施防止复发。

目标管理方法如图 12-4 所示。

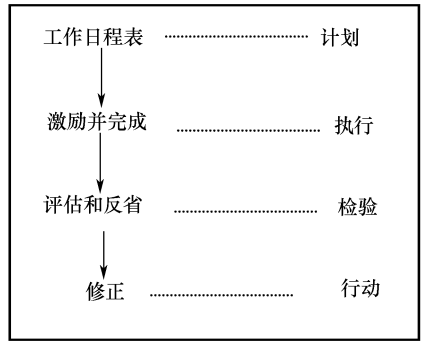

图 12-4　目标管理方法

三、目标的确立

1. 目标

为服务部门的目的、目标、执行方法和如何有效完成工作制定计划。通过确定部门的发展方向和必须

达成的目标，统一所有服务部门员工的意识，提高员工自我管理意识和主观能动性。

2. 制定目标的基础

1）上级的期望值。

2）基于对上年度工作的总结(如问题区域)建立本年度优先计划。

3）现有工作人员的经验与技能。

3. 目标的特点

1）计划的一致性。即要与上级的总体管理目标和政策相一致。

2）计划的连续性和协调性。即不能与公司其他部门确立的目标和政策抵触。

3）目标的突出特性。目标必须预先确定，并同用以达到目标的过程分离开来。

4）目标能公开说明。制定的政策用简明的语言公布出来，让大家理解。

5）目标具有两重性。确定的目标必须在这个组织力所能及的范围内，但目标的达到又要求有一定的难度。因为，若确定的目标不能够达到，就没有吸引力，将会被抛弃；若一个目标没有一定的难度，则目标潜在的激励作用就失去了，没有激励人们向上的积极意义。

4. 制定年度计划过程中应思考的重要问题

1）对存在问题分析研究，并制定改善计划。

2）思考哪些政策需要中止；哪些政策需要完善；哪些政策需要保持。

3）根据 5W2H 原则(Why,Where,What,Who,When,How,How much)制定详细计划。

4）计划的覆盖面。即尽可能地让员工参与制定计划的过程。

第二节 服务指标管理

主要服务指标(MSI)：

(1) 什么是主要服务指标

1）主要服务指标是一个最基本的数据管理系统。

2）主要服务指标是收集和分析经销商售后服务经营主要指标的重要渠道和手段。

3）主要服务指标是制定年度及经营目标的重要依据。

4）主要服务指标是检验经销商“改善活动”结果的工具。

(2) 制定主要服务指标的目的

1）通过应用主要服务指标，在目标管理的理念下进行管理，达到目标。

2）找到本服务站弱点，进行有针对性的改善。

3）为服务站的未来发展制定计划。

(3) 利用数据模型分析服务指标 提取特约维修站的主要服务指标数据后，通过程序生成的一些分析图形，可以比较本站实绩与本地区平均实绩以及全国平均实绩。从中一目了然看出本站在售后服务方面的表现如何，是否有需要改善的地方，哪些地方是本站的强势，接下来的工作重点在哪里，或者是改善后是否达到了预期效果。主要服务指标有：

1）入厂维修台数。

2）总销售额(工时费+零件)，其中一年当中什么时候是高峰。

3）每位技师平均每月的修理车辆数。

4）服务保持率(从维修站买车的客户有多少回本站维修和保养)。

5）零件的总销售额、内销销售额和外销销售额。

6）零件在库总额或零件在库月数。

7）每名服务人员创造的销售额。

（4）举例

1）图 12-5 为零件的总销售额、内销销售额和外销销售额的指标分析。

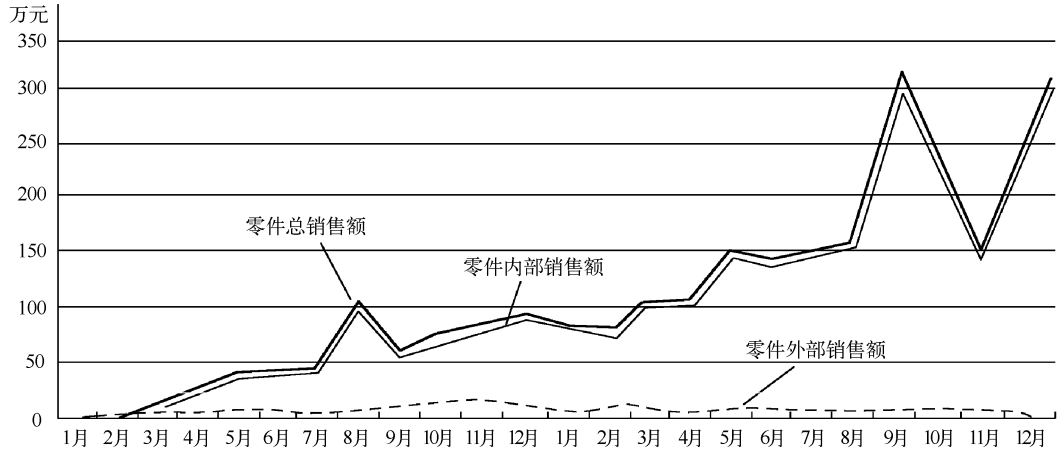

图 12-5　零件的总销售额、内销销售额和外销销售额的指标分析

从指标图形分析：可以看出零件销售都是呈上升的趋势，但 11 月份突然下降了，特别是内销额，这个跟入库有联系。可能是入库量少了。

2）图 12-6 为服务保持率的指标分析。

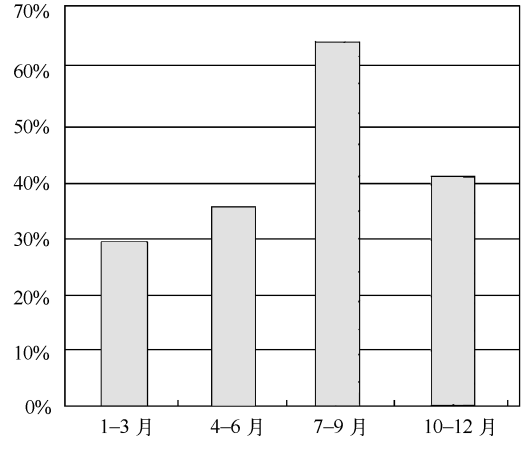

图 12-6　服务保持率的指标分析

从指标图形分析：这个数字反映了从本站买车的客户里有多少回本站做了维修和保养。如果服务保持率偏低的话，可以考虑以下两个方面。第一，促进入库工作是否开展起来了，有没有预约好客人。第二，有比较远的客户，不方便来维修保养。

7~9 月的服务保持率比较高，达到 64%，60%以上的服务保持率就是一个非常好的成绩。从这个图表可以推算出，再隔两个月，有可能下一年的 1~3 月又是一个高峰期，不断地从图表中推出一定的规律，做好客户的跟踪和预约工作。

第三节　客户维系的重要指标

汽车销售行业有这么一句话：“第一辆车是销售卖出去的，第二辆车是服务卖出去的。”从这句话可以得出以下几点启示：

1）服务对车的价位没有直接影响，却延伸了车的价值。不同程度的服务会使车的价值含量有所不同。

2）服务不是从维修开始的，而应该从潜在客户的维系入手，延伸到实际客户的接触，直到车辆的终身使用。

3）服务会影响客户的忠诚度，能带来新的客户。

4）优质的服务，就是要维系住客户。客户接受你的服务，就是给你送钱，所以维系住客户就是维系住财富。

随着汽车市场的发展，商品趋向同质化，配置接近，且选择多样化，客户会逐步从对商品的比较转为对服务的比较。随着政府、企事业单位车改的推进，我国已进入了以个人购买为主的汽车社会，服务将是争取客户不可或缺的手段。在这种形势下，如果把客户关系的维系目标仅仅放到客户满意度(CS)的提升上是远远不够的。我们在客户关系维系上必须做到(使客户)从满意到感动，从感动到忠诚。客户关系维系的演变如图 12-7 所示。

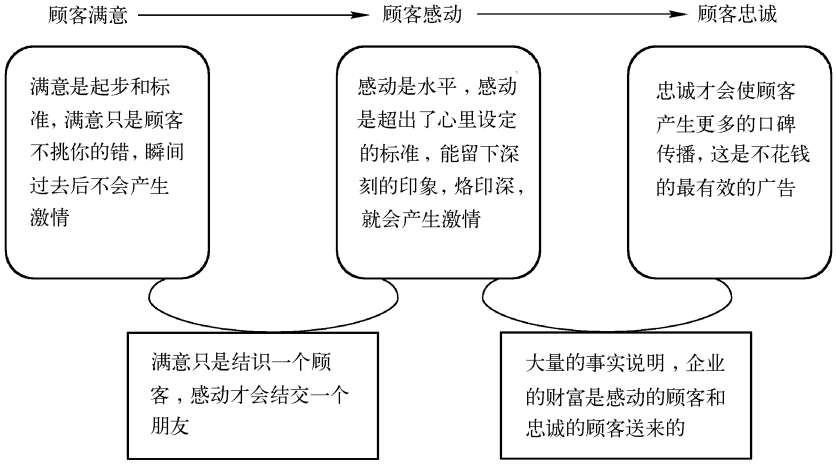

图 12-7　客户关系维系的演变

一、客户维系的重要指标——服务客户掌握率(Customer Retention Rate)

1. 服务客户掌握率(CR 率)的定义

经销商售出的车辆中，回店进行有偿服务(2 次以上/年)的台数与销售台数的比值，称为服务客户掌握率。

服务客户掌握率=回店进行有偿服务(2 次以上/年)的台数/销售的台数×100%

例如，2008 年销售车辆数 500 辆，2009 年回店有偿服务辆数为 450 辆，则

服务客户掌握率=450/500×100%=90%。

2. 管理 CR 率的主要意义

1）保证来店接受服务的客户数量，从而提高服务的收益能力。

2）较高的 CR 率可以帮助经销商长期维系良好的客户关系，以促进客户今后在本店换购本品牌车。

3）较高的 CR 率可提高客户在本店置换二手车的比例，从而提高换购本品牌车的比例。

4）CR 率是制定年度维修台次、维修服务收入时必须考虑的计算指标。

由此可见，服务客户掌握率是直接关系客户维系程度的重要指标，也是服务收益、二手车置换、新车再销售的重要管理指标。如何提高服务客户掌握率，进而促成忠诚客户，是所有特约服务站都应该予以十分重视的经营管理的重要课题。

3. 影响 CR 率的因素

1）服务质量的好坏。若服务质量差，则导致客户流失。在当今的汽车社会中，服务质量贯穿了整个服务过程，即从接车、维修保养说明、作业效率到交车前检查、交车说明、价格和跟踪服务等。

2）同地区内多家同品牌店的竞争。竞争导致一些经销店的 CR 率高，一些店的 CR 率低。

3）同地区出现新的竞争者(如品牌店、快修店等)。一些客户流失到新店。

4）车辆销往远离本店的地区(如外地市县)。由于距离远，导致客户不便回店接受服务。这样的客户难以成为经销店的重要收益(服务和换购汽车)来源。

5）经销店的地理位置。在甲店买车，到方便的乙店接受服务。

案例 12-1

某品牌特约服务站是最早在 A 地区做汽车维修及零配件供应的，地处该市一处有利的地理位置，周边只此一家 4S 店(相对行业的竞争力小)，虽然属于老店，在展厅的面积(仅 375m^2)、硬件设施等方面都远远不如目前新开业的店，但由于其专业技术能力强(售前、售中、售后过程信奉客户至上的理念)，售后服务满意度高，老客户会不断地介绍推荐朋友购车，硬件设施上的不足得以弥补。这家 4S 店非常重视观察服务客户掌握率(CR 率)的变化情况，定期分析影响指标变化的因素，并积极采取措施进行改善。总之，他们利用自己的优势来经营管理，把卖商品也当作服务的一种，利用良好的服务心态和专业技能，在竞争力日趋激烈的市场竞争下，取得了不错的成绩。

从案例中看出该服务站主要是靠以下几个方面赢得了竞争优势：

1）良好的信誉和口碑。

2）真诚务实的服务态度。

3）零配件方面的先天优势。

从案例中我们又得到了如下结论：

一是硬件条件不好，更要提高软件条件来保证经销店的长远发展。而这些软件就包括客户关系的维系能力。

二是只有提高服务客户的掌握率，才能保证经销店长期稳定的客源、有效提高经销店经营状况。

三是充分发挥自己的优势，找准自己的立足点，以点带面，提升营销业绩。

二、服务客户维系指标——固定客户(活跃客户)

随着汽车销售竞争日益激烈，新车销售的利润贡献趋于平稳或稳中有降。经销商都积极地在汽车价值链中寻找新的利润增长点，其中，售后服务是汽车价值链中非常重要的一个利润来源。

服务的利润来源于入厂维修客户。一个终生(如 10 年使用期内)的服务客户所带来的利

润往往超过售出这台新车时的利润，因此，许多经销店的经营者都越来越关心服务产值和利润的增长情况。而固定客户率将是一个非常重要的管理指标。

1. 客户的定义和分类

在服务客户管理中，通常会根据客户来店接受服务的状况，做一个分类管理，见表12-1。

表 12-1　客户的分类

分　类	说　明
固定客户（活跃客户）	在一定的时期内仍然以一定的频率到店进行有偿服务的客户(如 3 次以上有偿服务/年)
流失客户	在一定的时期内没有到店进行有偿服务的客户(如 0 次有偿服务/年)
新增客户	过去从来没有到过本店进行有偿服务的客户
回流客户	在流失一定时间后，又再次回流到本店进行有偿服务的客户

（1）固定客户　固定客户是经销店稳定经营的基础，是服务收入来源的保障。要考察固定客户数量和比例。

（2）流失客户　除了关注其数量和比例外，还应该分析客户流失的原因，反馈到日常的改善活动中，减少流失。

（3）新增客户　过去从未在本店进行有偿服务、第一次在本店客户管理系统进行登录的客户(也包含新车销售的客户)，这些数字和比例是新利润增长来源的依据之一。

（4）回流客户　流失后的客户，经过跟踪、访问等客户维系活动后，重新回到经销店进行有偿服务的客户。争取流失客户回流是客户维系活动中的一个重要内容。

2. 管理客户指标的目的

积极创造固定客户、减少流失客户、发展新增客户和回流客户是特约服务站重要的经营目的之一。

美国凯迪拉克著名经销商、《终身用户》的作者卡尔·赛维尔，在书中提到“不是因为我们想卖给他一辆车，而是希望有机会卖给他 10 辆、20 辆车，这是他们一生中会买的车的数量，加到一起是一大笔钱。如果一辆车卖 2 500 美元，12 辆车就是 30 000 美元，另外还有备件和服务，都加到一起是一个可观的数字，我们的例子就是 33 200 美元。”如果这样一个终生客户，再给我们介绍一个，或几个 33 200 美元的终生客户，对我们又意味着什么呢？所以，必须带着“感恩的心”，去对待每次来店也就是每次给你送钱的客户，“善待客户”就是“善待自己”。因此，每个员工都要重视如下工作：

1）掌握固定客户的信息，了解他们是怎样成为固定客户的。

2）如何进一步将固定客户培养成终生客户。

3）我们需要跟进什么样的措施，才能达到这样的目标。

4）怎样再通过终生客户不断给我们介绍新的客户。

3. 管理客户指标的意义

1）确保服务经营的基础，确保服务收入的来源。

2）庞大的服务客户群体是新车再销售的有利条件(从中寻找可销售的对象)。

3）良好的服务创造固定的客户群体，建立品牌忠诚度，促进客户仍在本店换购车辆。

4）上述各项指标还是服务部每年制订年度服务入厂计划的重要依据。

三、预约率对维系客户(创造固定客户)的影响

1. 预约的好处

1）良好的预约服务系统一定会为客户提供方便的服务，方便的服务能够增加客户对经销商的忠诚程度，在这种良性循环中，固定客户的数量将会逐渐增加。

2）良好的预约服务系统也能促进维修车间的生产负荷安排平均标准化，最终达到效益最大化。

2. 中国汽车服务行业预约情况及其分析

在中国的汽车服务市场，汽车维修预约率不高，原因分析如下：

1）预约维修要求车主对故障的诊断能力强，描述故障时清晰、准确。如果不具备以上条件，就可能出现4S店维修准备错误，拖延正常维修时间，增大费用。

2）车主很难控制自己的时间也是预约人数不多的主要原因，本来已经预约好了，但车主有事就会改期。由于怕给维修厂添麻烦，不少人也对预约保养维修抱有谨慎态度。

3. 如何提高预约率

1）要使企业持续经营，建立良好的预约服务是必须做的。每个经销店应该从一开业就开始摸索建立预约体制。

2）加强与车主之间的沟通。根据档案定期主动与客户联系，了解车辆信息。

3）设立专门外出上门验车员，对车主难把握的故障问题进行上门检测，以提高汽车保养维修量。

高度预约率在某种意义上体现了客户忠诚的程度。有了预约率就不会因等待时间长而招到抱怨，不会因太忙而出现差错，特别是不会产生客户多次嫌麻烦而离开经销店的情况。

案例 12-2

某品牌特约服务站在实际工作中发现在维修车辆多时(尤其是周一、周三)，客户等待时间较长。为解决此问题，同时提升工作效率，该公司从2002年开始推出预约服务，起步时预约率不到5%，经过4年不断努力，2005年预约率达到了26%。

该服务站预约服务的实践经验主要包括以下方面：

1）对按预约时间入场的客户，事先准备好零件、设备、人员，确保按时完工。

2）设定能进行预约显示的电脑系统，每三个月主动通知客户，进行预约。

3）在进行促销宣传单页的制作时，将预约内容整合其中，让更多潜在客户了解该站的预约服务。

4）在车多客户多的场合(例如服务周)，利用客户等待时间，销售和服务人员都主动向客户介绍预约服务。

5）设定专门的SA，应对预约的客户。

6）向预约客户赠送小礼品，以示区别。

7）为提升客户赴约率，提前一天与客户短信联络再确认。

8）该站还将客户行驶证信息输入系统，提前通知客户车检日期，提供代客检车、预约保养等服务，取得了很好的效果。

9）每月还对预约客户信息进行分析，努力提升成功率。

从案例可以看出提高预约率本是一个系统工程，而不是简单地联系客户就可以了。在这个系统工程中，需要软件(如人员安排、服务会议)和硬件(如工作安排、CRM 系统保障等环节)的支持。在这里面，需要做好每一个细节，保证预约系统良性发展，为经销店提高服务工位利用率，减少客户等待抱怨，提高 CSI，最终获得更多的固定客户。

所以只要我们想办法，尽量从方便客户的角度考虑，不断地推广预约服务的好处，我们就有机会培养一批忠诚的客户。

四、参考指标——换购掌握率

1. 换购掌握率

当汽车社会趋于成熟，车辆的更换周期会相对稳定，根据这个相对稳定的周期，经销店可以推算出再销售(换购)的目标数，由考察实绩与目标的差值计算换购掌握率。

例如：某经销店合计销售(换购)目标见表 12-2，共 850 辆。在本店换购成功 670 辆，换购掌握率 = 670/850×100% = 78. 8%。

表 12-2　某品牌汽车的换购目标及换购掌握率

销售时间	销售台数	换购时间	目标换购台数	目标换购率/%	在本店换购成功	换购掌握率/%
2 005	1 000	2 010	500	50	420	84
2 006	1 000	2 010	150	15	120	80
2 007	1 000	2 010	100	10	80	80
2 008	1 000	2 010	50	5	30	60
2 009	1 000	2 010	50	5	20	40
总计	5 000		850	100	670	78. 8

2. 如何提高换购掌握率

1）经销店必须时刻与客户保持良好的接触，及时把握客户的需求(包括旧车置换)，推荐合适的商品给客户。

2）销售人员要关注其他品牌车主(如某客户的其他家庭成员)的动向，及时推荐该品牌汽车，使经销店对其他品牌的换购率进一步提高。

第四节　业务指标管理

业务指标管理的目标是确保经销店获得稳定的服务利润以维持经营，并不断提高客户对服务的满意度。业务管理流程如图 12-8 所示。

一、车辆维修指标管理

1. 车辆维修数量

1）车辆维修数量是标示维修车间成功度的晴雨表。

2）客户付款维修台数可衡量客户对维修车间的信赖度。同时，也是服务利润的重要来源。

3）保修服务是经销店对客户的责任。同时，也是关系到向制造商反馈技术信息的重要工作。

4）内部服务（PDS、免费定期保养）为车辆销售部门的销售提供帮助。同时，也是一个及早发现故障与实施客户维护活动的机会。

5）内部服务和客户付款维修台数能够收集客户信息，有助于增加未来的服务机会和新车销售的可能性。

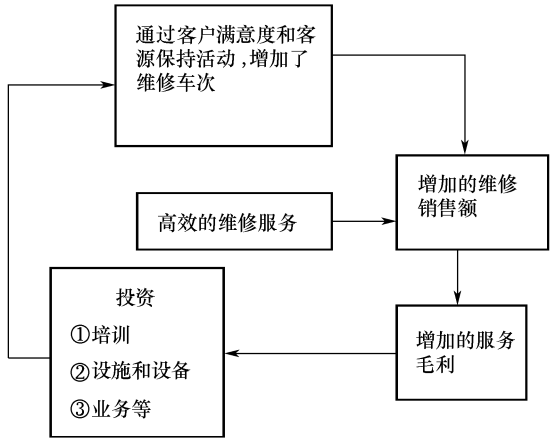

图 12-8　业务管理流程

2. 评价指标

车辆维修业务评价指标包括如下内容：

1）维修台次。指报告期内维修车辆的总数。

2）维修收入。指企业提供汽车维修劳务等所取得的营业收入，它由汽车维修工时收入、材料配件收入和其他收入三部分组成。

3）维修车辆总目标完成率=维修车辆总数/目标维修车辆数×100%

4）客户付款维修车辆比例=客户付款维修车辆数/目标维修车辆数×100%

5）免费定期保养率=免费定期保养车辆数/适用于免费定期保养的车辆总数×100%

6）每个技师维修的车辆数=维修车辆数/技师总数

3. 维修台次和维修收入分析

为便于分析，维修台次和维修收入又可进行细分。

- 按车型分可分为国产车、进口车或奥迪、桑塔纳、捷达等。
- 按维修类型分可分为日常保养、一般维修、保险车等。
- 按项目分可分为配件收入、工时收入等。

维修台次和维修收入见表 12-3。

表 12-3　维修台次和维修收入表

月份	维修总台次								收　入		
	车型				维修类型						
	A	B	C	小计	日常保养	一般修理	事故车	小计	配件收入	工时收入	合计
一月											
二月											
三月											
一季度累计											
四月											
五月											
六月											
二季度累计											
七月											

（续）

月份	维修总台次								收　入		
	车型				维修类型						
	A	B	C	小计	日常保养	一般修理	事故车	小计	配件收入	工时收入	合计
八月											
九月											
三季度累计											
十月											
十一月											
十二月											
四季度累计											
合计											

1）按车型分维修台次见表 12-4。分析图如图 12-9 所示。

表 12-4　按车型分维修台次表

月　份	车　型			月　份	车　型		
	A	B	C		A	B	C
一月	65	23	10	七月	87	21	13
二月	70	30	11	八月	86	20	12
三月	78	31	15	九月	98	27	16
四月	80	24	16	十月	92	26	16
五月	89	25	18	十一月	70	22	12
六月	90	26	12	十二月	75	21	10

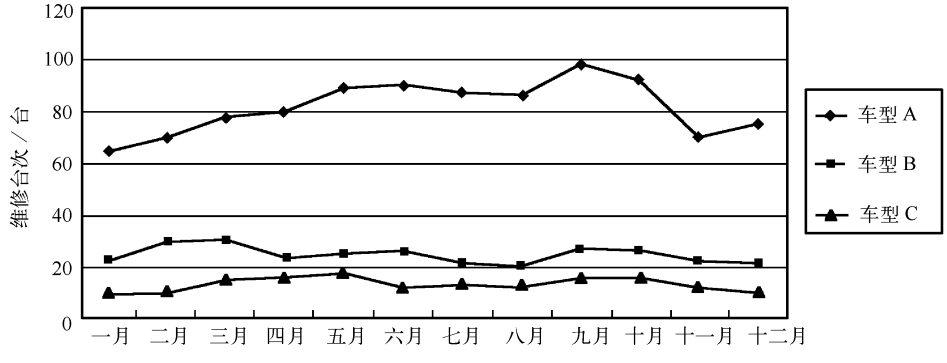

图 12-9　按车型分维修台次分析图

2）按维修类型分维修台次见表 12-5。分析图如图 12-10 所示。

表 12-5　按维修类型分维修台次表

月　份	日常保养	一般修理	事故车	月　份	日常保养	一般修理	事故车
一月	55	33	10	七月	87	21	13
二月	60	40	11	八月	76	30	12
三月	68	41	15	九月	88	37	16
四月	70	34	16	十月	82	36	16
五月	79	35	18	十一月	60	32	12
六月	80	36	12	十二月	65	31	10

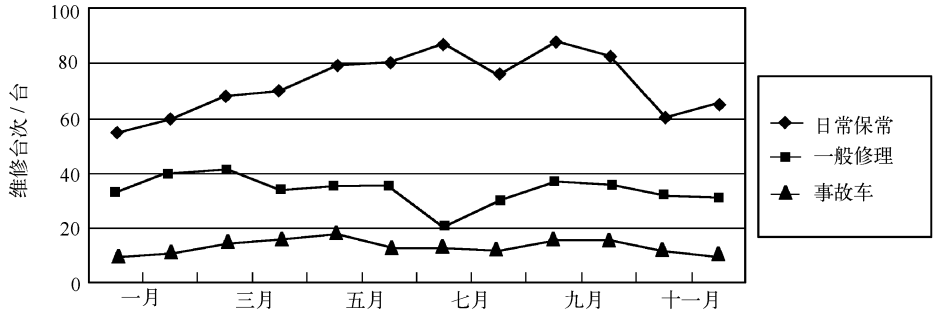

图 12-10　按维修类型分维修台次分析图

3）维修收入见表 12-6。分析图如图 12-11 所示。

表 12-6　维修收入表　　（单位：万元）

月　份	配件收入	工时收入	合计	月　份	配件收入	工时收入	合计
一月	57	15	72	七月	64	15	79
二月	61	17	78	八月	54	22	76
三月	64	18	82	九月	72	14	86
四月	65	16	81	十月	71	13	84
五月	66	14	80	十一月	59	11	70
六月	70	13	83	十二月	58	10	68

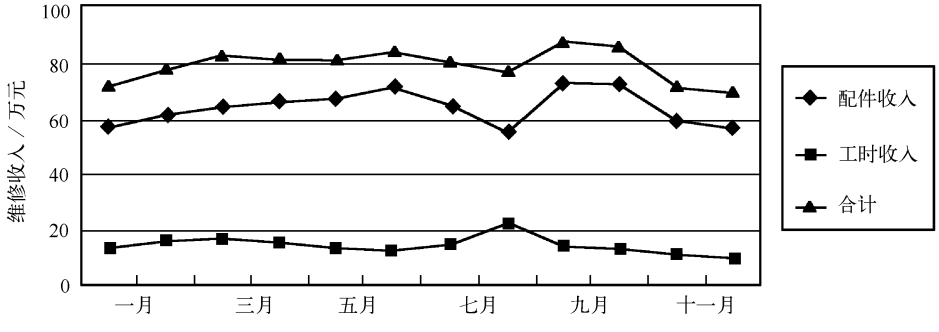

图 12-11　维修收入分析图

4. 工作改进

维修台次不足会造成员工劳动利用率降低和维修工位的闲置，从而造成金钱的浪费。因此，应当非常注意使车间生产能力持续地得到充分发挥。当发现实际维修台次下降时，应立即采取适当的行动。

首先对照维修台次和维修收入图表，找出维修台次下降的原因，看是哪种车型下降了，还是哪种维修类型的车下降了，然后有针对性地采取措施。根据调查，维修台次减少即顾客流失主要有以下 5 方面的原因：

1）对工作质量/维修质量不满意。

2）对服务不满意。

3）对维修价格不满意。

4）与其他企业有感情。

5）搬迁及其他原因。

后两项原因造成顾客流失较难挽回，但前三项原因通过改进可以补救。具体补救方法如下：

（1）顾客对工作质量/维修质量不满意

1）接车时若有疑问，必须进行准确的诊断，必要时进行试车。

2）加强质量检验，确保顾客车辆故障得到了排除。

3）不断通过培训来促进员工的技能提高。

（2）顾客对服务不满意

1）应当尽可能由业务接待员交付车辆和解释发票，实行“一站式维修服务”。

2）顾客应受到友好的接待，尽量在顾客进入业务接待厅时，称呼顾客姓名。

3）若预定的维修时间要推迟，应及时向顾客通报。

4）持续不断地检查顾客的满意程度，对客户进行问卷调查和电话回访，发现问题及时解决。

（3）顾客对维修价格不满意

1）做好发票解释工作，使顾客认可维修项目和费用。

2）展示和解释拆下的部件，使顾客产生信任。

3）维修中增加维修项目必须与客户进行口头或电话协商，征得顾客同意，并在定单上做记录。

4）企业应悬挂常用配件及工时费价格表，价格表应挂在显眼位置。

5）按照严格核算的固定价格收费的，不能随意变更。

6）对于一些简单的小故障，可免工时费为顾客维修。

二、配件指标管理

1. 评价指标

配件管理评价指标包括如下内容：

（1）库存品种和数量百分比　A、B、C 三类配件占全部配件品种的百分比及占配件收入总额的百分比。

（2）配件及时供应率　指充分供应的配件项目数与当期实际需求配件数的比。

（3）缺货配件率　缺货配件率=1-配件及时供应率

缺货配件分析见表 12-7。

表 12-7　缺货配件分析表

月份	A 类		B 类		C 类	
	缺货数量	所占百分比/%	缺货数量	所占百分比/%	缺货数量	所占百分比/%
一月	1	14	2	28. 60	4	57. 10
二月	0	0	3	37. 50	5	62. 50
三月	1	12. 50	2	25	5	62. 50
四月	2	18. 20	3	27. 30	6	54. 50
五月	1	12. 50	3	37. 50	4	50
六月	0	0	2	28. 60	5	71. 40
七月	1	8. 40	4	33. 30	7	58. 30
八月	0	0	4	40	6	60
九月	2	15. 40	5	38. 50	6	46. 10
十月	1	12. 50	2	25	5	62. 50
十一月	1	9. 10	5	45. 45	5	45. 45
十二月	0	0	3	33. 30	6	66. 70
	10	8. 90	38	33. 90	64	57. 20

从表 12-7 中可以看出九月、十一月 B、C 类缺货配件比例不合理，主要原因是 B 类配件缺货数量较大。从整个年度缺货数量看，B 类配件缺货数量也较大。B 类配件可以不必像 A 类配件一样跟单订购，对购备时间控制非常严；也不能像 C 类配件一样一次性大批量采购，可以采取设置安全存量的方式，到了请购点时以经济采购量加以采购即可。

2. 配件及时供应率低的原因和应采取的措施

（1）配件不备货　按规律一些配件较少使用或价值很高，不备货属正常情况。

（2）备货不及时　查找原因，属配件管理部门责任的，要追究责任。

（3）备货不足　及时调整安全存量。

案例 12-3

某维修厂厂长在分析维修台次和维修收入图表时发现，A 车型的维修台次在逐月升高，查阅配件分析表发现 A 车型的缺货数量却在逐月上升。

该维修厂长又通过市场调研得知 A 车型今年的销售情况良好，A 车型为 10 万元左右的家庭轿车，很多顾客从经济性出发，在车辆过保修期后不再进特约服务站。

通过调研，该维修厂长制定了如下措施：

1）调整库存结构，增加 A 车型配件库存。

2）组织 A 车型的技术培训，提高维修人员技术水平。

3）组织 A 车型车主联谊会，吸引顾客。

结果，该维修厂 A 车型的维修量不断提升，当然这也给企业带来了可观的经济效益。

三、一次修复率的管理

1. 评价指标

$$一次修复率=1-\frac{当期返修台数}{当期进厂台数}=1-返修率$$

2. 一次修复率分析

说到一次修复率，可能有人会想到传统的考核指标——返修率。其实，一次修复率与传统的考核指标返修率中的返修台次是不一样的，有较大的差别。传统的考核指标返修率对返修台次的定义是，在统计期内竣工出厂的车辆在一定里程内由于维修工艺责任或因材料配件质量不合要求等原因回厂再次进行修理的台次。

从一次修复率的定义上看，引起返修的原因如下：

1）维修工艺不合要求。

2）材料配件质量不合要求。

3）配件缺货引起的返修。由于配件缺货或发运来的配件与规格、型号不符。

4）误诊断引起的返修。一些正常的问题，如轮胎噪声，由于不能准确地判断故障而让顾客三番两次的进厂检修。

5）第二方案引起的返修。对一些偶发故障，由于没有确定的方案，临时采取一个方案让顾客试试看，而导致顾客返修。

通过一次修复率与传统考核指标返修率中的返修台次的对比，可以发现一次修复率更能体现以顾客满意为中心的思想。

通过一次修复率的月份趋势曲线图，可以找出影响一次修复率降低的原因。某企业上年度一次修复率统计见表 12-8。一次修复率的月份趋势曲线如图 12-12 所示。

表 12-8　一次修复率统计表　　（单位：%）

月　份	一次修复率	月　份	一次修复率
1	98.70	7	98.50
2	98.50	8	98
3	98.10	9	97.80
4	98.10	10	98.80
5	99.10	11	98.90
6	98.60	12	98.50

经过对年度返修台次进一步分析，在 258 台次的返修中，维修工艺责任 84 台次，占 32.55%，配件质量 66 台次，占 25.6%，配件缺货 76 台次，占 29.45%，其他 32 台次，占 12.4%。

对维修工艺责任引起的返工进一步分析，维修工艺责任返工见表 12-9。维修工艺责任返工分析如图 12-13 所示。

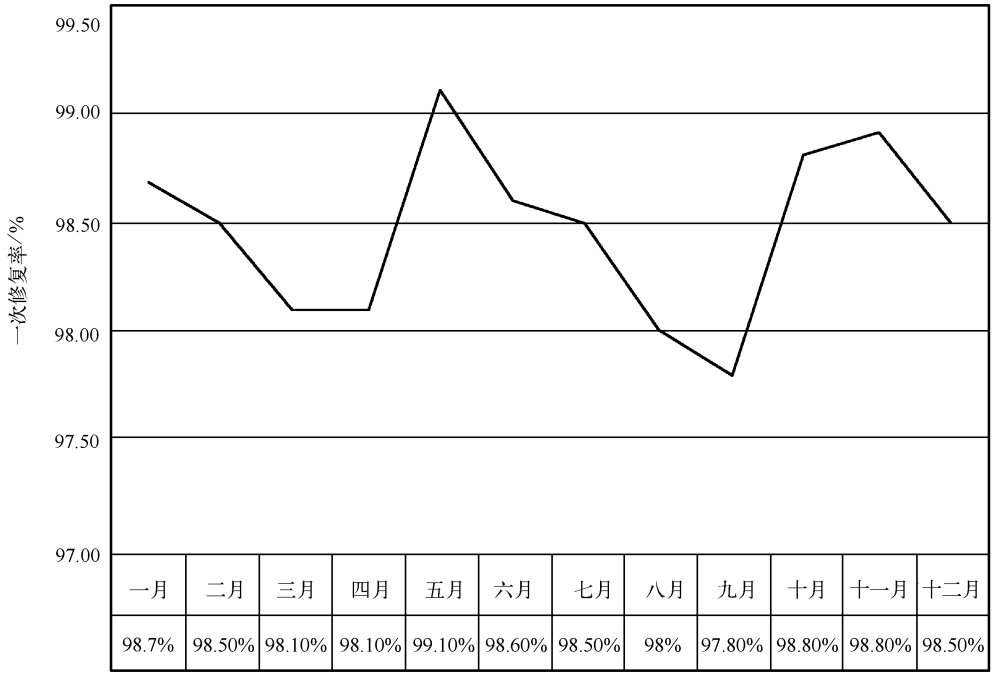

图 12-12　一次修复率月份趋势曲线图

表 12-9　维修工艺责任返工表

序号	项目	频次	频率/%	累计频率/%	序号	项目	频次	频率/%	累计频率/%
1	调整不当	26	31	31	4	作业漏项	11	13.1	94
2	装配失误	23	27.3	58.3	5	其他	5	6	100
3	紧固不当	19	22.6	81	6	合计	84	100	100

3. 一次修复率的控制

一次修复率的控制应贯穿在整个维修过程中。

（1）接车

1）必须充分记录顾客关心的问题重点与要求，业务接待详细记录顾客车辆问题是修复成功的第一步。

2）接车时业务接待应详细询问用户车辆故障发生时的现象、车辆日常使用条件、故障发生频率及条件等重要信息，并作好相应记录。

（2）诊断

1）对于可重现的车辆故障，

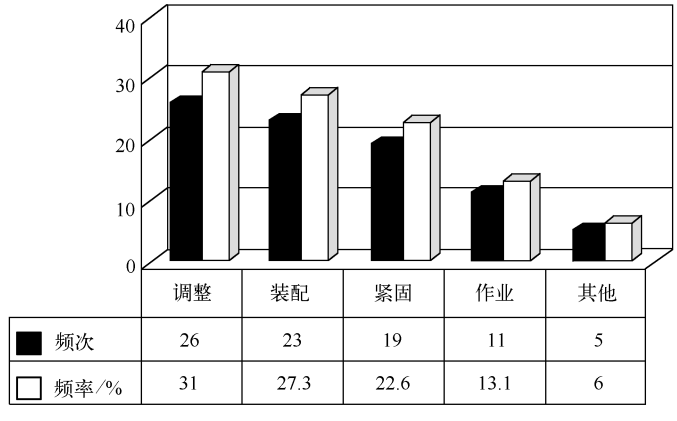

图 12-13　维修工艺责任返工分析图

业务接待应陪同顾客实车检查，以便了解实际情况分析故障原因，制定维修方案。

2）对于较难重现的故障或暂时难以准确判断的故障，业务接待应查阅维修档案、维修技术资料，仔细分析可能的故障原因。对新问题、疑难杂症或暂时难以准确判断的故障应组成专家小组共同会诊分析故障原因，制定维修方案。

（3）维修

1）维修施工前，维修人员应全面了解车辆故障信息(故障内容、故障发生的条件等)。

2）维修施工中，维修人员应做到以下几点：

① 维修人员应严格按照维修技术规范完成维修工作。

② 维修员工应重视维修的质量，树立质量第一的思想，争取在第一时间内将顾客的车修好。

③ 维修中，必须采用上下道工序互相检验的方式，如有多工种维修，在本人负责项目结束后，完成与下道工序的交接。

④ 维修工作应在预计时间内必须完成。

⑤ 不能用其他工具代替专用工具，以免造成车辆部件的变形或损坏。

⑥ 不能擅自改变技术资料规定的拆装顺序和紧固扭矩。

⑦ 在维修过程中，发现维修方案有偏差或有其他的故障隐患，应及时和车间主管联系，以便及时纠正错误方案以及对未被发现的隐患进行及时的修理。

⑧ 在完成每一步维修作业后，需对该维修部位进行检查。

（4）质检

1）在维修过程中，应严格执行三检制度，即自检、互检、专检。

2）对疑难杂症的车辆及一次未能修复的车辆，除了按照正常的质检规范进行外，车间主管还应组织专家小组对车辆最终检验，确保车辆完全修复。

3）车间应建立抽验制度，由车间主管对各种完工车辆进行抽验，加强维修质量的监督。

（5）厂内返工

1）对于在质检中发现问题的车辆，按厂内返工处理。

2）返工车辆的维修要重新进入维修质检流程。

（6）返修

1）车间主管分析返修原因，区别属于何种问题，如配件、技术生产质量或工作态度。

2）返修如属于非人为原因，交给原维修人员优先安排维修；如属于人为原因，则将此维修交与更高水平人员完成。

3）返修车辆应优先安排维修，完成后，经严格检查没有问题后方可交车。

4. 一次修复率控制的工作改进

1）返修车处理记录表应存档，内容包括车辆信息、故障现象、故障原因、返修的原因、改进措施等。

2）厂长应定期与车间主管/技术主管共同分析返修原因及采取的对策。

3）车间主管应及时召集相关人员对未能一次修复的案例，进行专项技术交流，逐步提高员工的维修技术和工作责任心，避免类似故障重复发生。

4）厂长应每月召集所有员工开会，讨论一次修复与准时完工的绩效、管理、返修及改善的措施。

5）设置一次修复率的月份趋势曲线图表，公告一次修复率情况。

6）车辆一次修复率应作为管理人员考核的重要依据，奖励维修质量优良的维修人员，处罚造成返修的员工。

案例 12-4

A 地一家一汽大众服务站在电话回访中发现一捷达车顾客连续四次抱怨他的空调不好用。查阅返修记录中没有该车的情况，后经调查得知情况是这样的：

顾客购置的捷达前卫轿车，行驶了 30 000km。打开该车空调连续行驶 1～2h 后，出风口的冷风变成了自然风。这时关闭空调开关停 2～3min 再打开空调，出风口又吹出冷风。维修人员曾检查过制冷系统压力、膨胀阀、干燥器等，但每次都没解决问题。

实际上此问题是由于空调低压管、蒸发器结霜引起的。此类捷达 2V 电喷车空调压缩机为可变排量压缩机，空调控制系统中无恒温开关。当打开空调，鼓风机开关在 1 档，内外循环开关打在内循环位置，车辆连续行驶 1～2h 后，可能会出现此故障。出现此故障顾客可将鼓风机开关打在 2 档，内外循环开关打在外循环位置工作一会儿，就不会出现上述故障了。这样解释大多数顾客能接受，对小部分不能接受的顾客，也可在蒸发器上加装恒温开关解决这一问题。

后来顾客要求加装了恒温开关，解决顾客提出的问题。

在讨论该车应不应该计为返修车辆时，有人认为按传统考核指标，此类捷达 2V 电喷车有此问题，不应作为返修。因为它不是在统计期内竣工出厂的车辆在一定里程内由于维修工艺责任或因材料配件质量不合要求等原因回厂再次进行修理的。也有人认为按照现代一次修复率的概念，此车辆应为返修，由于误诊断和没有合理的解释，而让顾客多次进厂检修，引起顾客抱怨。讨论的结果是该车应计为返修，最后厂长决定，按照现代一次修复率的概念统计返修。

在年底的顾客满意度统计时，企业管理者发现顾客满意度比上年度提高了，而主要原因是由于误诊断和没有合理的解释等原因造成的二次进厂减少了。

四、服务销售与毛利润

1. 目标

确保服务部门有稳定的利润来支持经销商健康地运转。

2. 评价指标

（1）服务销售

1）客户付款服务销售目标达成率=客户付款服务销售实绩/客户付款服务销售目标×100%

2）单车销售额(元)=客户付款服务销售实绩/客户付款入库总台数

3）服务部员工平均服务销售额(元)=客户付款服务销售实绩/服务部员工总数

4）业绩增长率=本年(本期间)服务销售/前一年(上一期间)服务销售×100%

（2）毛利润

毛利润=销售收入−销售成本

销售成本指技师工资成本和零部件成本以及外包人力成本。其他销售过程中产生的费用

不算在内。

1）目标毛利完成率=完成的毛利/目标毛利×100%

2）毛利润率=毛利润/客户付费服务消费×100%

3）服务员工平均毛利=毛利润/服务员工总数

4）CPUS 平均毛利=毛利润/付费维修车辆数

5）毛利润年增长=本期间(本年度)毛利润/上一期间(去年)毛利润

3. 服务销售管理过程

(1）目标计划设定　利用维修车辆数及其费用期望值来预测销售量。

1）确定服务目标。服务目标见表 12-10。

表 12-10　服务目标

业务种类	维修车辆数量	费用
定期保养	根据计算售出车辆数与作业中车辆数获知市场潜力，来进一步确定目标	基于维护类型制定的费用
常规维修、钣金、喷漆	基于以往的业绩作出预测	基于以往的业绩作出预测

2）制定月目标的完成时间表，见表 12-11。

表 12-11　月目标的完成时间表

5 日	10 日	15 日	20 日	25 日	30 日
17%	35%	50%	65%	85%	100%

(2）当服务销售额或毛利润低于目标水平时采取的措施

1）增加服务销售。

① 增加维修车辆数量。

② 提高每单车的费用。

③ 提高消费量。

2）削减成本。

① 避免加班。

② 减少转包数量，尽量在内部解决。

3）提高生产率主要是提高技师的工作效率。

五、工作效率指标管理

1. 评价指标

(1）出勤率

$$出勤率=\frac{出勤工时}{总工作工时(付薪工时)}\times 100\%$$

1）出勤工时=为实际维修工作花费的生产性工时+为 W1 至 W4 类工作花费的非生产性工时

式中　W1——车间进行如设备的维护和保养，清理工作等花费的时间；

W2——闲置时间；

W3——学徒工在岗培训时间等；

W4——车辆返修花费的时间。

2）付薪工时= 出勤工时 + 带薪缺勤工时(W5+W6+W7+W8)

式中 W5——带薪休假和节日；

W6——培训(内部和外部培训)；

W7——带薪病假；

W8——其他。

（2）劳动利用率

$$\text{劳动利用率}=\frac{\text{实际生产性工时}}{\text{出勤工时}}\times 100\%$$

式中 实际生产性工时——实际维修工作花费的生产性工时；

非生产性工时——W1 至 W4 而花费的工时。

（3）工作效率

$$\text{工作效率}=\frac{\text{标准工作工时}}{\text{实际生产性工时}}$$

标准工作工时由行业管理部门或企业制定，标准工作工时应尽量核算准确。

2. 出勤率低分析

（1）出勤率低的原因 员工出勤率低的原因除了特殊情况，如结婚、装修等，另一个主要原因是员工缺乏积极性。员工缺乏积极性有如下表现：

1）员工常常一天或几天缺勤，而这样的员工比例比较高。

2）生病，常常是“轻度感冒、胃肠不好”等 。

3）员工常常迟到或早退。

检查一下是否有人对以下内容进行批评，批评得是否有道理。

1）报酬。

2）工作条件/工作环境。

3）与上级和同事频繁的矛盾。

4）上级的领导风格。

（2）提高出勤率的措施

1）确定问题由谁负主要责任。

2）领导者应表明对按时上班的重视，并立即对个别反常情况做出反应。

3）查找员工缺乏积极性的原因。

4）员工中开展团队工作/团队精神建设。

3. 劳动利用率提高

保证尽可能高的劳动生产率是企业管理人员的最重要的任务之一。劳动利用率低，导致车间的人员和设备往往得不到完全利用，非生产性工时数量太高。

（1）货源少导致车间劳动生产率低 货源少导致车间劳动生产率低，可采取以下措施增加货源：

1）通过赢得新的顾客来检查和改善每日车间定单的数量。

2）客观地审视维修的性能价格比是否合理，这其中包括维修质量、对客户的友善程度、乐于助人、服务项目的多样性、工时费率。

3）扩展服务项目，如快修服务、上门取车、送车服务、提供备用车辆等。

4）调整营业时间使其尽可能地符合顾客的要求，并为此做宣传。

5）通过广告定期向人们展示您的服务。

6）以固定价格定期向顾客提供特别服务/季节性服务项目。

7）向顾客提供质量承诺。

8）改善车间的形象。

9）认真听取顾客的负面意见和投诉。

10）始终如一地实施电话回访。

（2）派工不合理导致车间劳动生产率低　派工不合理导致车间劳动生产率低，可采取以下措施：

1）合理派工。

2）实行预约服务。

（3）返工过多　返工过多，可采取以下措施：

1）加强维修三检制度。

2）由有经验的维修技师进行作业指导。

4. 工作效率提高

劳动生产率本身只不过表明你在多大程度上从事了生产性工作。而他们到底做了些什么，只有通过考察工作效率才能知道。工作效率表明了生产性员工工作时间有效利用的程度如何，规定时间是否得到了充分利用。

如果工作效率低于100%，说明实际使用的生产性工时比标准工时要多，这就导致了收入减少。此时应仔细查找原因，并采取相应的措施。具体内容如下：

1）维修工单填写不清出现反复性的工作　这要求在填写工单时一定要明确所要进行的维修工作。

2）进行了维修但没有收钱　主要原因是增加的维修项目没有得到顾客认可，这要求保证增加的维修项目得到顾客认可，车间领班和业务接待员应当为此达成明确的约定。

3）员工技术水平差。

① 采取必要的培训措施。

② 发扬团队精神。

4）没有工作指导或指导不够。

5）设备或专用工具缺少或保养不良。

① 配备必须的设备或专用工具。

② 将设备或专用工具放在容易取到的地方。

③ 加强设备日常保养，使其始终处于良好状态。

6）等待配件时间长。

① 缩短配件出库的等待时间。

② 组织协调好缺乏配件的供应。

7）员工缺乏积极性。

① 建立有效的激励机制。

② 关心员工，形成良好的企业氛围。

案例 12-5

某特约维修站最近发现随着私家车的增多，周六、周日来维修的顾客逐渐增多，而周三至周五的维修量却在下降。企业原来周六、周日休息，只留 30%人员值班，这样周三至周五维修人员闲置时间过长，造成劳动利用率降低。而周六、周日顾客等待时间长，引起顾客抱怨，甚至有些顾客流失。

针对此情况，企业重新调整了工作时间，从周三至周日维修人员轮休。这样企业劳动利用率大大提高，顾客满意度也有了较大提高。

未经许可 严禁转载

汽车维修与服务高技能人才培养丛书

- 汽车发动机电控系统原理与诊断维修（含1CD-ROM）
- 汽车自动变速器原理与检修一体化教程 第2版
- 汽车自动变速器原理与检修 第2版
- 汽车总线系统原理与检修 第2版
- 汽车传动系统原理与检修
- ▶ 汽车售后服务与管理 第2版
- 汽车影音改装实用教程

配教学资源包

备注：采用本书的培训机构、学校，策划编辑可以联系行业专家帮助匹配实训装备，并进行可加强型培训，使学员进一步靠近实践；并可以参加相关的培训教学研讨活动。 Email：502135950@qq.com

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037
电话服务
服务咨询热线：010-88379833
读者购书热线：010-88379649
网络服务
机工官网：www.cmpbook.com
机工官博：weibo.com/cmp1952
教育服务网：www.cmpedu.com
金书网：www.golden-book.com
封面无防伪标均为盗版

机工教育微信服务号

扫一扫更多精彩汽车维修图书任你选

上架指导：交通运输/汽车部件维修
ISBN 978-7-111-50713-0
策划编辑◎齐福江

ISBN 978-7-111-50713-0
9 787111 507130 >
定价：33.00元